

Unternehmungspolitik in der Informationsunternehmung

Entwicklung einer konzeptionellen Gesamtsicht
zur Konkretisierung strategischer Führungsaufgaben

DISSERTATION

der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von
BRUNO SCHWANINGER
von Guntmadingen SH

1985

genehmigt auf Antrag von
Herrn Prof. Dr. E. Rühli



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Unternehmungspolitik in der Informationsunternehmung

Entwicklung einer konzeptionellen Gesamtsicht
zur Konkretisierung strategischer Führungsaufgaben

DISSERTATION

der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von
BRUNO SCHWANINGER
von Guntmadingen SH

genehmigt auf Antrag von
Herrn Prof. Dr. E. Rühli

Die Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät gestattet hierdurch die Drucklegung vorliegender Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, den 25. Mai 1983

Der Dekan:
Prof. Dr. E. Stark

Diese Arbeit erscheint unter dem gleichen Titel als Band 47 der «Schriftenreihe des Instituts für wissenschaftliche Forschung an der Universität Zürich» im Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart.
ISBN 3-258-03510-5

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 1985 by Paul Haupt Berne
Druck: Huber Druck AG Entlebuch

VORWORT

Die Themenstellung dieser Arbeit steht in engem Zusammenhang mit meiner mehrjährigen Tätigkeit in Planungsfunktionen bei zwei Verlagsunternehmungen.

Die technologischen Entwicklungen im Bereich der Information und Kommunikation betreffen heute alle Wirtschaftsbereiche. Für Unternehmungen allerdings, deren Funktion ausschliesslich in der Vermittlung von Informationen besteht, kann die Betroffenheit bis zur Existenzfrage eskalieren. Die Behandlung von Fragen, die durch die technologischen Entwicklungen aufgeworfen werden, verlangt in diesen Unternehmungen nach ausserordentlichen Planungsleistungen, um zu zukunftsgerichteten strategischen Entscheidungen zu gelangen.

Dieses Buch stellt den Versuch dar, eine konzeptionelle Basis für strategische Planungsarbeiten in Informationsunternehmungen zu legen.

Die Arbeit entstand am Institut für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. Meinem Vorgesetzten und akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. E. Rühli, danke ich an dieser Stelle für das mir entgegengebrachte Vertrauen und die wertvolle Unterstützung bei der Durchführung dieses Vorhabens.

Zürich, 25. Mai 1983

B. Schwaninger

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

Seite

1	EINLEITUNG	13
1.1	PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT	13
1.2	VORGEHENSWEISE	13
2	GRUNDLAGEN	15
2.1	INFORMATIONSunTERNEHMUNG	15
2.1.1	Zum Begriff Unternehmung	15
2.1.2	Information und Kommunikation	18
2.1.2.1	Information	18
2.1.2.2	Kommunikation	30
2.1.3	Konstitutive Elemente der Informations- unternehmung	37
2.1.3.1	Strategiefähigkeit der Informations- unternehmung	38
2.1.3.2	Basisaufgabe der Informationsunternehmung	39
2.1.3.3	Gestaltungsbereiche der Unternehmungs- tätigkeit	44
2.1.3.31	Gestaltung des Leistungspotentials	44
2.1.3.32	Gestaltung des Leistungsprogramms	49
2.1.3.4	Zusammenfassung	53
2.2	UNTERNEHMUNGSPOLITIK	53
2.2.1	Uebersicht	53
2.2.2	Unternehmungspolitik und Unternehmungsführung	62
2.2.2.1	Begriff der Unternehmungsführung	66
2.2.3	Definition der Unternehmungspolitik	69
2.2.3.1	Strukturierung der Unternehmungspolitik	71
2.2.3.2	Verwirklichung der unternehmungspolitischen Soll-Vorstellungen	76
2.2.3.3	Anschluss an die operativen Bereiche	78
2.2.3.4	Zeitliche Aspekte der Unternehmungspolitik	84
2.2.3.41	Unternehmungspolitischer Zeithorizont	85
2.2.3.42	Unternehmungspolitischer Führungsrhythmus	88
2.2.3.5	Unternehmungspolitik und Unternehmungsplanung	91
2.2.3.6	Unternehmungspolitik und Kontrolle	93
2.2.3.7	Das Strategie-Struktur-Problem	97

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

Seite

3	KONZEPTIONELLE GESAMTSICHT DER INFORMATIONSUBTERNEHMUNG	105
3.1	ZUR FUNKTION KONZEPTIONELLER GESAMTSICHTEN	105
3.1.1	Problemstellung	105
3.1.2	Eine Auswahl konzeptioneller Elemente	108
3.1.2.1	Gap-Analyse (Lückenanalyse)	111
3.1.2.2	Produkt-Markt-Matrix	113
3.1.2.3	Portfolio-Methoden	114
3.1.3	Segmentierung der Unternehmungstätigkeit	123
3.2	UNTERNEHMUNGSKONZEPTION DER INFORMATIONSUB- UNTERNEHMUNG	131
3.2.1	Anforderungen an eine konzeptionelle Gesamtsicht der Informationsunternehmung	131
3.2.2	Entwicklung einer Unternehmungskonzeption	136
3.3	HAUPTVARIABLE INFORMATIONSTECHNOLOGIE	146
3.3.1	Zum Begriff 'Informationstechnologie'	146
3.3.2	Gesellschaftliche Bedeutung der Informations- technologie	150
3.3.3	Bestimmung und Abgrenzung einzelner Informa- tionstechnologien	154
3.4	HAUPTVARIABLE INFORMATIONSAUSTAUSCH-BEDUERF- NISSE	166
3.5	HAUPTVARIABLE TRANSAKTIONSGRUPPEN	186
4	HAUPTPHASEN DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK	195
4.1	INFORMATIONSBASIS DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK	195
4.1.1	Informationsbasis: Definition und Funktionen	196
4.1.1.1	Definition	196
4.1.1.2	Funktionen der Informationsbasis	196
4.1.2	Die Initiativfunktion der Informationsbasis	199
4.1.2.1	Teilphasen der strategischen Analyse	199
4.1.2.2	Ingangsetzen einer strategischen Analyse	214
4.1.3	Umwelt und Unternehmung als Analysefelder	217
4.1.3.1	Darstellung von Ergebnissen der strategi- schen Analyse	222
4.1.3.2	Zur Systematik der Erschliessung von Analysefeldern	223
4.1.3.3	Unsicherheit von Umweltprognosen	226

INHALTSVERZEICHNIS	Seite
4.1.3.4 Analyse der staatlichen Rahmenbedingungen	228
4.2 UNTERNEHMUNGSPOLITISCHE ZIELSETZUNGEN	231
4.2.1 Die Einordnung der Zielsetzung in die Unternehmungspolitik	231
4.2.2 Das Zielsystem der Informationsunternehmung	232
4.2.2.1 Zur Theorie der Zielbildung	232
4.2.2.2 Elemente des unternehmungspolitischen Zielsystems	242
4.2.2.21 Strategische Entwicklungsziele	242
4.2.2.22 Sicherungsziele	243
4.2.3 Die Bestimmung strategischer Entwicklungsziele	245
4.2.4 Die Bestimmung von Sicherungszielen	262
4.2.5 Konkretisierung des unternehmungspolitischen Zielsystems	267
4.3 STRATEGIEN	272
4.3.1 Strategiebegriff	272
4.3.2 Strategische Grundhaltungen der Informationsunternehmung	280
4.3.3 Unternehmungsstrategien	284
4.3.3.1 Konkretisierung der strategischen Entwicklungsziele	284
4.3.3.2 Vorgehen, Mittel- und Ressourcenbestimmung, Zeitplan	290
4.3.4 Prüfung der Konsistenz alternativer Strategien	300
4.3.5 Auswahl der gültigen Unternehmungsstrategien	301
4.3.6 Redimensionierungsstrategien und F+E-Strategien	303
4.3.6.1 Redimensionierungsstrategien	304
4.3.6.2 Forschungs- und Entwicklungsstrategien	309
4.4 UNTERNEHMUNGSPOLITISCHE MASSNAHMEN	320
4.4.1 Basisinformation	324
4.4.2 Zielvorgabe	324
4.4.3 Strategievorgaben und verfügbare Mittel	325
4.5 SCHLUSSBEMERKUNGEN	327
5. LITERATURVERZEICHNIS	329

T A B E L L E N V E R Z E I C H N I S

Seite

2- 1	Drei semiotische Ebenen in der Erörterung des Informationsbegriffes	20
2- 2	Entstehung, Transport und Verwendung von Informationen	28
2- 3	Elemente und Transportweg im Kommunikationsvorgang	32
2- 4	Kommunikationssystem und Subsysteme der informationswirtschaftlichen Leistungserstellung	35
2- 5	Ueberwindung der Trennung zwischen Informationsinhalten und Informationsbedürfnis als Hauptfunktion der Informationsunternehmung	42
2- 6	Kategorisierung von Informationsinhalten nach den wirtschaftlichen Beiträgen der Informationsquellen und -empfänger an die Aufwendungen Informationsunternehmung	43/ 44
2- 7	Gestaltungsbereiche der Informationsunternehmung mit den wichtigsten Gestaltungsvariablen	45
2- 8	Tätigkeitsbereiche der Informationsunternehmung aufgrund des erwerbswirtschaftlichen Prinzips	51
2- 9	Definitionen: Führung/Unternehmensführung, Unternehmenspolitik, Strategie	64/ 65
2-10	Formales Grundschema der Führung	66
2-11	Mögliche Elemente der Strukturierung der Unternehmenspolitik	72
2-12	Vier Hauptphasen der Bestimmung der Unternehmenspolitik	73
2-13	Unternehmenspolitik: Bestimmung der strategischen Soll-Vorstellungen und erste Realisationsphase	77
2-14	Merkmale gegensätzlicher Ausprägung von Unternehmenspolitik und Folgepolitik	79
2-15	Integration der unternehmenspolitischen Inhalte in die Teilpolitiken in der Form von unternehmenspolitischen (up.) Vorgaben	83
2-16	Gestaltungsfaktoren des unternehmenspolitischen Führungsrhythmus	89
2-17	Beziehung Leistungsangebot-Leistungsstruktur	102
2-18	Gestaltung der strategischen Leitungsorganisation, Leistungs- und Führungsstruktur aus der Sicht der Unternehmenspolitik	104
3- 1	Entwicklung der Planungssysteme nach Ansoff	110
3- 2	Gap-Analyse	112
3- 3	Produkt-Markt-Matrix als Wachstums-Matrix	113
3- 4	Portfolio-Darstellungen	116/ 117

T A B E L L E N V E R Z E I C H N I S

Seite

3- 5	Kriterien der strategischen Segmentierung nach ihrer internen und/oder externen Lokalisierung	126/ 127
3- 6	Anforderungen an die Unternehmungskonzeption der Informationsunternehmung	136
3- 7	Die Lokalisierung von zwei Hauptvariablen der Unternehmungspolitik	137
3- 8	Three Dimensions for Defining a Business (Abell)	140
3- 9	Erweiterung der Produkt-Markt-Matrix durch den Einbezug neuer Technologien	143
3-10	Unternehmungskonzeption der Informationsunternehmung: die drei Dimensionen	145
3-11	Informationstechnologie und deren Komponenten	148
3-12	Gliederungsmöglichkeit der Informationstechnologie nach Kaiser et. al.	157
3-13	Mögliche Kriterien der Technologiebestimmung nach betrieblichen Hauptfunktionen	159
3-14	Unternehmungspolitische Entscheidungsmöglichkeiten über den technologisch dominanten Bereich der Informationsunternehmung	162
3-15	Möglichkeiten zur Bestimmung des technologischen Schwergewichtes der Informationsunternehmung über die drei betrieblichen Hauptfunktionen	164
3-16	Bestimmung einzelner Informationstechnologien innerhalb der Unternehmungskonzeption	166
3-17	Entstehung von funktionalen Bedürfnissen	170
3-18	Bestimmung der funktionalen Informationsaustausch-Bedürfnisse - Das Analysefeld der Informationsunternehmung und seine acht Hauptkomponenten	173
3-19	Das vierteilige Analysefeld zur Bestimmung der Informationsbedürfnisse	176
3-20	Das vierteilige Analysefeld zur Bestimmung der Informationsangebote, respektive der Publizitätsbedürfnisse	177
3-21	Raster zur Bestimmung der Informationsaustausch-Bedürfnisse der Informationsunternehmung	182
3-22	Globalisierung und Differenzierung der Informationsaustausch-Bedürfnisse	185
3-23	Unternehmungskonzeption der Informationsunternehmung: die drei Dimensionen	186
3-24	Bestimmung der Transaktionsgruppe mit Beispielen möglicher Charakterisierungsvariablen	191

T A B E L L E N V E R Z E I C H N I S

Seite

4- 1	Drei Funktionen der unternehmungspolitischen Informationsbasis	196
4- 2	Zukunftsbezogene Gesamtbeurteilung der Ausgangslage bei Ulrich	200
4- 3	Beziehungen zwischen Objekten der strategischen Analyse bei Ansoff	201
4- 4	Elemente der strategischen Analyse und ihre Beziehungen bei Hinterhuber	202
4- 5	Beurteilungsobjekte der Stärken-Schwächen-Analyse innerhalb des unternehmungspolitischen Gestaltungsbereiches (Geschäftsbereich)	206
4- 6	Beurteilungsobjekte der Stärken-Schwächen-Analyse und -Prognose, die ausserhalb der Unternehmungskonzeption liegen	207
4- 7	Matrix möglicher Elemente einer Chancen-Gefahren-Beschreibung innerhalb der strategischen Analyse	210
4- 8	Teilphasen, Analysefelder und Analyseergebnisse innerhalb der unternehmungspolitischen Informationsbasis	211
4- 9	Stufen der Entwicklung eines Frühwarnsystems	217
4-10	Zusammenstellung von Analyse- und Prognosefeldern der strategischen Analyse anhand der von den verschiedenen Autoren vorgeschlagenen Verfahren	220/ 221
4-11	Ableitung von 'strategischen Problemen' aus Umwelt- und Unternehmungsentwicklungen anhand der dreidimensionalen Unternehmungskonzeption	222
4-12	Interne und externe Einflussfaktoren im Zeitschriftenbereich	224
4-13	Prognosemodell für Werbeaufwendungen in klassischen Medien und das Anzeigeaufkommen für eine Programmzeitschrift	225
4-14	Unterschiedliche Ungewissheitsgrade bei Diskontinuitäten	226
4-15	Umweltverhältnisse und wahrgenommene Unsicherheit nach Duncan	227
4-16	Ansatzpunkte und Instrumente der staatlichen Wirtschaftspolitik als Analysefeld der strategischen Analyse der Unternehmung	230
4-17	Die beiden Subsysteme des unternehmungspolitischen Zielsystems mit ihren Komponenten	245
4-18	Ausgestaltungsmöglichkeiten der Unternehmungskonzeption im Zusammenhang mit Expansions- und Redimensionierungsabsichten	248

TABELLENVERZEICHNIS	Seite
4-19 Gestaltungs- und Einflussvariablen strategischer Entwicklungsziele	249
4-20 Die Dimensionen der strategischen Entwicklungsziele	250
4-21 Die Entstehung der beiden Gestaltungsfelder strategischer Entwicklungsziele durch die Basisgliederung der Informationsaustauschbedürfnisse und Transaktionsgruppen	252
4-22 Bedürfnisgruppen-Kombination im einfachsten Fall mit zwei Elementen	253
4-23 Bedürfnisgruppen-Kombination mit drei Elementen	253
4-24 Bedürfnisgruppen-Kombination mit drei Elementen	254
4-25 Bei starker Differenzierung der Bedürfnisse und Gruppen wächst die Zahl der Kombinationsarten zu unübersichtlichen Beziehungsgeflechten an	254
4-26 Alternative Technologien	257
4-27 Vorgehen zur Bestimmung einzelner Informationstechnologien	258
4-28 Zusammenfassende Uebersicht über die Dimensionen und Gestaltungsfaktoren bei der Bestimmung der strategischen Entwicklungsziele der Informationsunternehmung	260/ 261
4-29 Beeinflussungsmöglichkeiten zwischen strategischen Entwicklungszielen und Sicherungszielen	266
4-30 Die vier Elemente der unternehmungspolitischen Strategiephase	277
4-31 Nähere Bestimmung der strategischen Grundhaltung mittels möglicher Verhaltensweisen gegenüber der informationstechnologischen Entwicklung	283
4-32 Unterschiedliche Verhältnisse zwischen Aufwand zur Strategiebestimmung und Qualität der Strategie bei Expansionsabsichten, bei Erhaltungsabsichten und bei Redimensionierungsabsichten	285
4-33 In Anlehnung an die von McFarlan als 'Portfolio approach to information systems' bezeichnete Methode werden die Risiken der Realisation zukünftiger Geschäftsbereiche durch eine Kategorienbildung innerhalb der Geschäftsbereiche und der Informationstechnologie abzuschätzen versucht	286
4-34 Bestimmung des Leistungsprogrammes der Informationsunternehmung als Teilbetrachtung aus der Unternehmungskonzeption	287
4-35 Die Konkretisierung des Leistungserstellungspotentials im Rahmen von zwei Dimensionen der Unternehmungskonzeption	288

TABELLENVERZEICHNIS

Seite

4-36	Die Konkretisierung des Leistungsverwertungspotentials im Rahmen von zwei Dimensionen der Unternehmungskonzeption	288
4-37	Konkretisierung des Leistungspotentials anhand der Einsatzfaktoren der Leistungserstellung	290
4-38	Die simultan zu bestimmenden drei Elemente der Unternehmungsstrategie	291
4-39	Möglichkeiten zur Erschliessung neuer Technologien	292
4-40	Vertiefungsmöglichkeiten der Unternehmungskonzeption (strategische Entwicklungsziele) bei der Strategieerarbeitung	294
4-41	Grundstruktur der SGE-Modelle (SGE = Strategische Geschäftseinheit(en))	299
4-42	Aufgabenbereiche für Redimensionierungsstrategien aufgrund des unternehmungspolitischen Zielsystems	305
4-43	Unterschiedliche Funktionen von F+E Strategien	311
4-44	Die Lokalisierung von Unsicherheiten und entsprechendem Risiko innerhalb von drei Teilbereichen	315
4-45	Unternehmungspolitik: Bestimmung der Soll-Vorstellungen und erste Realisationsphase	323

1 EINLEITUNG

1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT

Nach Ulrich kann die Unternehmungspolitik nicht nur aus einigen mehr oder weniger unverbindlichen Aussagen management-philosophischer Art bestehen, sondern muss auf die Fixierung relativ konkreter Zielsetzungen und Rahmenbedingungen gerichtet sein, die beim zukünftigen Entscheiden und Handeln für die Unternehmung eingehalten werden sollen. (Ulrich, 1978, S. 5)

Die Bestimmung und Fixierung relativ konkreter Lagebeurteilungen, Zielsetzungen, Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen an der Spitze der Unternehmung, hier der Informationsunternehmung ist die zentrale Problemstellung, auf die sich diese Arbeit konzentriert.

Dabei wird die Zielsetzung verfolgt, einen Beitrag an die gedankliche Durchdringung der von der betriebswirtschaftlichen Forschung erst in jüngster Zeit intensiver beachteten materiellen Führungsinhalte der obersten Unternehmungsleitung zu leisten. Insbesondere wird versucht, auf dem Weg über konzeptionelle Gesamtsichten der Unternehmung eine, der Problemstellung adaequate Lösungsmethode zu entwickeln.

Die Ausrichtung auf die Planungs-, Entscheidungs- und Anordnungsinhalte rückt die mehr formalen Komponenten der Führungsarbeit, die Planungskonzepte, die Entscheidungsprozesse und -instrumente, vor allem aber die Träger der Aufgaben und ihre organisatorischen Strukturen und Prozesse in den Hintergrund.

1.2 VORGEHENSWEISE

Die vorliegende Arbeit ist in drei Teile gegliedert. Im folgenden zweiten Kapitel geht es um die Schaffung einer begrifflichen Basis und um die Entwicklung von Vorstellungen über die beiden Forschungsbereiche: Informationsunternehmung und Unternehmungspolitik. Die Bestimmung und Verwirklichung einer Unter-

nehmungspolitik wird nach einem logischen Phasenablauf strukturiert und Abgrenzungen, respektive Anknüpfungspunkte zu benachbarten Themengebieten werden diskutiert.

Das dritte Kapitel ist der Entwicklung einer konzeptionellen Gesamtsicht der Informationsunternehmung gewidmet. Dies kann als Versuch zur Schaffung einer unternehmungspolitischen Gestaltungshilfe, welche die wesentlichen Gestaltungsvariablen der Informationsunternehmung und den Einfluss exogener und interner Faktoren konzeptionell, das heisst in global orientiertem Rahmen, entwurfsmässig, zusammenbringt, verstanden werden.

Das vierte Kapitel geht vertieft auf die Hauptphasen der Bestimmung und Verwirklichung der Unternehmungspolitik auf der Stufe der obersten Unternehmungsführung ein. Grundlageninformationen, Ziele, Strategien und Bestimmung und Verwirklichung von Massnahmen werden bezogen auf die Unternehmungskonzeption konkretisiert.

Das von uns in dieser Arbeit gewählte Vorgehen entspricht der letzten von vier möglichen, von Ulrich genannten Kategorien praxisorientierter Aussagen der angewandten Betriebswirtschaftslehre: Ausarbeitung von Regeln für die Entwicklung von Gestaltungsmodellen in der Praxis. (Vgl. Ulrich, 1981, S. 10 ff) Regeln sind in diesem Zusammenhang als Mittel zur Komplexitätsreduktion in sozialen Systemen zu verstehen.

2

GRUNDLAGEN

Im folgenden Kapitel werden die begrifflichen Grundlagen für die Kapitel drei und vier gelegt. Zusammen mit den noch notwendigen Abgrenzungen wird die Definition der von uns verwendeten Begriffe 'Informationsunternehmung' und 'Unternehmungspolitik' vorgenommen.

2.1 INFORMATIONSunTERNEHMUNG

2.1.1 Zum Begriff Unternehmung

Lange Zeit basierte die betriebswirtschaftliche Forschung weitgehend auf der Auffassung von Gutenberg (Gutenberg, 1976, S. 507). Seine Ueberordnung des Betriebes über die Unternehmung hat sich allerdings nie richtig durchsetzen können.

Gutenberg charakterisiert die Unternehmung durch sechs Merkmale. Die für alle 'Betriebe' gültigen drei system-indifferenten Tatbestände:

- (1) (Kombination) produktiver Faktoren
- (2) Prinzip der Wirtschaftlichkeit
- (3) Prinzip des finanziellen Gleichgewichtes

sowie bei der markt-wirtschaftlichen (kapitalistischen) Ausprägung des Betriebes, bei der Unternehmung, zutreffenden drei systembezogenen Tatbestände:

- (1) Autonomieprinzip
- (2) erwerbswirtschaftliches Prinzip
- (3) Prinzip der Alleinbestimmung (der Eigentümer)

Seit Anfang der siebziger Jahre wird in der Mehrzahl der im deutschsprachigen Raum erscheinenden Arbeiten über die Unternehmung der sogenannte Systemansatz gewählt. Die Gleichsetzung der Unternehmung mit einem System wird von Ulrich eingehend behandelt. (Ulrich, 1970, S. 154, 155)

Allerdings verzichtet er explizit auf eine Ausgangsdefinition des Begriffs 'Unternehmung', weil er der Meinung ist, dass praktisch mit Unternehmungsbegriffen nie das reale Gebilde selbst erfasst werden kann, sondern nur bestimmte Aspekte hervorgehoben werden. (Ulrich, 1970, S. 154)

Aufbauend auf der Grundannahme, dass die Unternehmung als produktives soziales System zu verstehen sei, will Ulrich durch eine Vielzahl mehrfacher und unterschiedlicher Betrachtungen die jeweils besonderen Wesentlichkeiten hervorheben und so insgesamt ein Bild von der Unternehmung erhalten, das eine realitätsbezogene Problemerkennung und Problembehandlung erlaubt. (Ulrich, 1970)

Ein grosser Vorteil des 'Systemansatzes' besteht darin, dass ausgehend vom allgemeinen Begriff System, eine spezifische, den jeweiligen Zielrichtungen der wissenschaftlichen Arbeit entsprechende Charakterisierung durch die Hervorhebung, der dem Autor wesentlichen Merkmale in Form von Adjektiven vorgenommen werden kann.

Für die Problemstellungen im Zusammenhang mit der Unternehmungsführung bezeichnet Rühli die Unternehmung als 'offenes, dynamisches, komplexes, teilweise probabilistisches, teilweise autonomes, zielgerichtetes und zielsuchendes produktives soziales System'. (Rühli, 1973, S. 15)

Systeme enthalten drei Wesensmerkmale:

(1) Elemente

Hinsichtlich der Art der Elemente und ihrer Eigenschaften besteht in der allgemeinen Systemtheorie keine Einschränkung (Fuchs, 1976, Sp. 3824).

(2) Beziehungen

Konkretisieren sich durch den Austausch von Energie, Materie und Information, respektive davon abgeleiteten Grössen, zwischen den Elementen

(3) Eigenschaften

von Systemelementen oder von ganzen Systemen, wobei die Systemeigenschaften durch die über die Beziehungen angesprochenen Elementqualitäten begründet werden. (Fuchs, 1976, Sp. 3827)

Eine Anlehnung an die Systemtheorie legt die Formulierung von Aussagensystemen als mathematische Modelle nahe. Systemtheoretische Ansätze in der Betriebswirtschaft haben sich daher vor allem mit formalen Strukturierungs-, Gestaltungs- und Steuerungsproblemen befasst. Dies nicht zuletzt deshalb, weil die inhaltlich, materielle Seite der betriebswirtschaftlichen Problemstellungen sich bisher aufgrund der Komplexität und Dynamik des Systems 'Unternehmung' einer mathematisch-quantitativen Problemlösung in grossen Teilen entzogen hat.

Die Untersuchungen von Krieg, in denen er sich mit der Kybernetik, einer Teildisziplin der Systemtheorie, befasst, zeigen die Eignungsschwerpunkte systemtheoretischer Methoden umfassend:

'Mit der Kybernetik allein lassen sich niemals sämtliche Dimensionen des realen Unternehmungsgeschehens einfangen. Sie vermittelt zwar die formalen Grundbedingungen, Funktionsvoraussetzungen und Strukturprinzipien der Gestaltung und Lenkung zielorientierter dynamischer Systeme, zeigt die zweckmässigsten methodischen Vorgehensweisen dafür auf und liefert den formalen Bezugsrahmen für die Behandlung materieller, sozialer und wertmässiger Problemaspekte, doch bedarf sie für deren inhaltliche Bestimmung unbedingt der Ergänzung durch die Theorie der Unternehmung und weiterer problemrelevanter Erfahrungswissenschaften.' (Krieg, 1971, S. 31)

Mit der in unserer Arbeit dominierenden Problemstellung (Ausgestaltung der Unternehmungspolitik der Informationsunternehmung) haben wir unser Betrachtungsfeld auf die inhaltliche, materielle Seite des Unternehmungsgeschehens auszurichten.

Ohne uns damit dem Zwang eines systemtheoretischen Vorgehens zu unterziehen, können wir uns bei der Umschreibung unserer Vorstellungen über die Unternehmung am besten auf Ulrich abstützen. (Ulrich, 1970, S. 155)

Wir betrachten die Unternehmung somit als produktives soziales System.

2.1.2 Information und Kommunikation

2.1.2.1 Information

'Wer sich mit den Problemen der Information und Kommunikation beschäftigt, stösst auf das groteske Missverhältnis zwischen deren immenser und wachsender praktischer Bedeutung und deren minimaler und stagnierender theoretischer Durchdringung. (...) Die minimale theoretische Klärung zeigt sich schon am Fehlen allseits akzeptierter Begriffsbestimmungen.' (Steinbuch, 1982, S. 13)

Dabei kann die unzureichende theoretische Bewältigung von Information und Kommunikation sicherlich nicht einer Vernachlässigung als Forschungsthema zugeschrieben werden. Auch die betriebswirtschaftliche Literatur ist reich an Versuchen, anerkannte Aussagen vor allem über Informationen zu machen.

Die Auseinandersetzung der Betriebswirtschaftslehre mit Information findet auf breiter Front statt. Erwähnt seien unter anderem:

(1) Führungslehre:

Management Information System (MIS)
Planungssysteme

(2) Marketing:

Werbung, Public Relations

(3) Organisationslehre:

Gestaltung von Kommunikationsstrukturen

(4) Entscheidungstheorie:

Einfluss der Information auf Entscheidungsprozesse,
-ergebnisse

(5) Betriebliches Rechnungswesen:

interne Informationssysteme, Berichtswesen, Revision

Für viele betriebswirtschaftliche Arbeiten trifft allerdings die Feststellung von Kirsch zu: 'Die Definition des Informationsbegriffes bereitet erhebliche Schwierigkeiten. In der verhaltenswissenschaftlichen Diskussion wird der Terminus - trotz aller Definitionsversuche - letztlich weitgehend undefiniert verwendet.' (Kirsch, 1971, S. 79)

Andererseits sind aus einer gut zwanzig Jahre dauernden Auseinandersetzung der Betriebswirtschaftslehre mit dem Informationsbegriff eine grosse Anzahl von Definitionen verfügbar.

Eine einflussreiche Rolle spielt dabei eine aus der Semiotik, der allgemeinen Lehre von Zeichen und Sprachen, stammende Gliederung, die in einer möglichen Ausprägung in Abbildung 2-1 dargestellt ist. (1)

1) Die Morris (1938, S. 77) und Carnap (1942) zugeschriebene Entwicklung der dreischichtigen Betrachtungsweise wurde und wird in unterschiedlichen Ausprägungen und Interpretationen auch in der Betriebswirtschaftslehre oft beigezogen. Vgl. zum Beispiel Heinen, Sabathil (1979 S. 67 ff). Auf die unzulässige Interpretation des mathematisch-statistischen Informationsbegriffes (Shannon und Weaver) aus einem syntaktischen Gesichtswinkel weist zum Beispiel Capurro (1978, S. 218) hin.

semiotische Ebene	Begriff	Charakterisierung
Pragmatik	Information	Zweck-, resp. Benutzerorientierung
Semantik	Nachricht	Beziehung der Zeichen zu den Tatsachen
Syntaktik	Signal	Beziehung der Zeichen untereinander

Abbildung 2-1 Drei semiotische Ebenen in der Erörterung des Informationsbegriffes.
(In Anlehnung an Kramer, 1965, S. 29;
Coenenberg, 1966, S. 23)

In der Regel ist in den betriebswirtschaftlichen Problemstellungen der Informationsbegriff auf der pragmatischen Ebene angesiedelt. Dies ist damit zu begründen, dass sich die betriebswirtschaftliche Forschung unter anderem mit der Bestimmung des Verhaltens der Unternehmung, respektive der darin tätigen Entscheidungsträger befasst. Vorweg ist aber gleich festzuhalten, dass damit eine subjektive und situationsabhängige Determinierung des Informationsbegriffes postuliert wird.

Die in dieser Richtung vorgenommene Definition von Wittmann dominiert bis heute die betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung um den Informationsbegriff im deutschsprachigen Raum. Er definiert: 'Das unserem Handeln zugrunde liegende Wissen sei (...) als 'Information' bezeichnet. Information ist zweckorientiertes Wissen, also solches Wissen, das zur Erreichung eines Zweckes, nämlich einer vollkommenen Disposition eingesetzt wird.' (Wittmann, 1959, S. 14; zitiert nach Witte, 1972, S. 13)

Etwas abgeschwächt wird der an sich stets subjektiv bleibende pragmatische Aspekt in einer andern Definition, die verlangt, dass beim Empfänger der Wissensstand vermehrt,

respektive Ungewissheit abgebaut werden soll. 'Als Information können wir demnach eine Nachricht bezeichnen, die beim Empfänger Ungewissheit beseitigt.' (Brönnimann, 1970, S. 23)

Diese Definition unterscheidet sich von derjenigen von Wittmann lediglich darin, dass der Zweck der Wissensvermehrung als konstitutives Definitionselement nicht explizit bestimmt werden muss. Anders ausgedrückt, stellen beide Definitionen eine Änderung des Wissenstandes in den Mittelpunkt, wobei Wittmann nur bestimmte (zweckorientierte) Arten von Wissen als Information gelten lässt.

Auch die Arbeiten über die Gestaltung von Informationsprozessen in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen sind kaum über Ansätze hinaus gekommen. In diesem Forschungsbereich, der sich teilweise auf die mathematisch-statistische Informationstheorie von Shannon abstützt und versucht, den Informationsgehalt, respektive Informationswert, zu quantifizieren, konnten keine 'gesetzartigen' Formulierungen gefunden werden, die in den sozialwissenschaftlich relevanten pragmatischen Bereich hineinreichen. (Vgl. dazu etwa: Menges, 1976, S. 91; Kofler/Menges, 1976; Niggemann, 1973; Kappler, 1975, S. 95 ff)

In Anlehnung an Wittmann schreibt Wacker (1971, S. 42): 'Eine betriebliche Information ist das auf Entscheidungen, d.h. in die Zukunft gerichtete, auf zweckorientierte Handlungen direkt bezogene Wissen.'

Von dieser 'extremen' pragmatischen Position ziehen sich neuere Interpretationen offenbar eher zurück. Schon zum gleichen Zeitpunkt kommt Krieg im Hinblick auf die Behandlung der kybernetischen Grundlagen der Unternehmungsgestaltung zur Auffassung, dass Informationen als problemrelevante Ergebnisse zielintendierter Nachrichtenverarbeitungsprozesse zu verstehen seien. (Vgl. Krieg, 1971, S. 47)

Durch den vermehrten Einsatz von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen (EDV-Anlagen) wurde der Gestaltung von Informationsprozessen und Informationsstrukturen mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Zu Arbeiten in dieser Richtung sind u.a. zu zählen: 'Die Ueberwindung informationswirtschaftlicher Engpässe in der Unternehmung' (Platz, 1980), 'Quantitative Analyse von Informationsflüssen in Organisationen' (Jaeger, 1980), 'Problemorientiertes Informationsverhalten' (Abel, 1977).

Wenn dabei auch oft am pragmatischen Informationsbegriff festgehalten wurde (Jaeger, 1980, S. 5), so ergibt sich durch den Einbezug der technischen Informationsverarbeitungsgeräte eine vermehrte Berücksichtigung quantitativ zugänglicher Kategorien. So zum Beispiel bei Abel, der folgende Definition verwendet: 'Informationen sind Abbildungen der realen und abstrakten Welt, die einen Vorgang beeinflussen.' (Abel, 1977, S. 36)

Eine Beurteilung der bisher erläuterten Informationsbegriffe im Hinblick auf eine Verwendung im Rahmen unserer Arbeit ergibt folgende Bemerkungen:

- (1) Die Informationsbegriffe, die eine Zweckorientierung, eine Aenderung des Wissensstandes in den Mittelpunkt stellen, die sich also direkt an der pragmatischen Ebene orientieren, sind für informationswirtschaftliche Problemstellungen aufgrund ihrer Subjektbezogenheit und ihrer Situationsabhängigkeit schlecht geeignet. (Vgl. dazu Krieg, 1971, S. 46)

Eine Objektivierung des Informationsbegriffes könnte die mögliche Lösung darstellen. Dies vor allem, weil die Informationsunternehmung bei ihrer (informationswirtschaftlichen) Leistungserstellung und -verwertung Information teilweise als 'Gut', als 'Objekt' empfindet.

- (2) Auf die Schwierigkeiten der Bestimmung des jeweiligen zweckbezogenen Wissens wurde bereits hingewiesen. Zudem

erscheint hinter der Zweckbezogenheit und Problemrelevanz vielfach die Vorstellung von Nützlichkeit. Hier ist allerdings auf eine Eigenschaft der Information hinzuweisen: eine Beurteilung der Zweckbezogenheit, Problemrelevanz und damit auch Nützlichkeit von Informationen kann immer erst in Kenntnis der Information erfolgen. Allenfalls sogar erst nachdem die Auswirkungen der Informationsverwendung offenbar werden. (Vgl. Hirsch, 1968, S. 671) Diesem Umstand wird von Schneider Rechnung getragen, wenn er schreibt: 'Der Begriff der Information darf nicht als zweckorientiertes Wissen verstanden werden, weil dieses alles Wissen umfasst, was zur Lösung eines realen Entscheidungsproblems dienen könnte. Sondern der Begriff Information muss begrenzt werden auf das Wissen über die Wirklichkeit, das ein Entscheidungsmodell für seine Anwendung voraussetzt.' (Schneider, 1981, S. 202)

Wenn sich die für das Bestehen von pragmatisch definierter Information gültigen Bedingungen erst ex post bestimmen lassen, so ist - wenn überhaupt - ex ante von erwarteter Zweckorientierung auszugehen.

- (3) So unbestritten die Tatsache ist, dass Information in ihrer Beziehung zum Erzeuger (Sender) und Verwender (Empfänger) ihre Ursache und ihren Zweck findet, so unmöglich scheint es bis heute, Information in diesem Zusammenhang zweckmässig zu definieren.

Der Verzicht auf eine Definition der Information im Rahmen unserer Arbeit ist naheliegend. Eine Arbeitshypothese, die aufgrund der folgenden Merkmale oder Anforderungen unseren Vorstellungen möglichst nahe kommt, soll als Basis für diese Arbeit verwendet werden.

Die folgenden sechs Merkmale umreißen ein Informationsverständnis in unserem Sinne:

- (1) Information wird in der Informationsunternehmung (auch) einer objektivierten Betrachtung unterzogen.
- (2) Die pragmatische Interpretation der Information kann daher nicht im Mittelpunkt stehen, soll aber auch nicht völlig übergangen werden.
- (3) Im Zentrum informationswirtschaftlicher Tätigkeit stehen Prozesse, bei denen Informationen verarbeitet (erzeugt, verändert) und verbreitet (transportiert) werden.
- (4) Da die Informationsunternehmung entgeltwerte Leistungen erbringt, spielt in der Regel die technische und rechtliche Möglichkeit, Unberechtigte vom Zugang zur Information abzuhalten, eine wichtige Rolle.
- (5) Um Informationen marktfähig zu machen, ist eine raum- und zeitbezogene Konstanz der Information wünschbar.
- (6) Für eine wirtschaftliche Betrachtung wäre die Möglichkeit von gut zugänglichen quantitativen Eigenschaften vorteilhaft.

Bereits Schulz macht in seinen Gedanken zu einer Informationsbetriebslehre die Feststellung: 'Indem Zeichen Informationen konkretisieren, stellen sie im übertragenen Sinne auch Informationen dar und werden damit zu Objekten der Informationsbetriebslehre.' (Schulz, 1970, S. 94 ff)

Weiter folgert er daraus: 'Der Informationsbegriff hat also eine gegenständliche und eine abstrakte Komponente. Die gegenständliche Form einer Information, die eine Voraussetzung für ihre maschinelle Bearbeitung ist, manifestiert sich in Informationsträgern, konkreten Zeichen und Zeichenfolgen und mündet ein in den Begriff der Daten. Information im umfassendsten Sinne schliesst aber die Bedeutung mit ein, die man Zeichen, Zeichenfolgen und Daten aufgrund unterstellter oder speziell getroffener Abmachungen zuordnet. Ähnlich wie man beim Produktionsprozess nicht

nur das Endprodukt sehen darf, (...) sind in der Informationswirtschaft, neben der semantischen Komponente der Information, die für die Bearbeitung notwendigen verschiedenen Erscheinungsformen relevant. Mit diesem komplexen Gebilde hat sich die Informationsbetriebslehre auseinanderzusetzen.' (Schulz, 1970, S. 97)

Dretske schreibt über die herkömmliche Informationsauffassung: '... something only becomes information when it is assigned a significance, interpreted as a sign by some cognitive agent. (...) This is one way of thinking about information. It rests on a confusion, the confusion of information with meaning. Once this distinction is clearly understood, one is free to think about information (though not meaning) as a objective commodity, ...' (Dretske, 1981, S. VII)

Die von Dretske entwickelte Vorstellung von Information basiert unter anderem auf folgenden Ansichten:

'Shannon has said that the semantic aspects of communication are irrelevant to the engineering problem. (...) Nevertheless as Warren Weaver notes in reacting to Shannon's remark: 'But this does not mean that the engineering aspects are necessarily irrelevant to the semantic aspects'.' (Dretske, 1981, S. 41)

'What one learns, or can learn, from a signal (event, condition, or state of affairs), and hence the information carried by that signal, depends in part on what one already knows about the alternative possibilities.' (Dretske, 1981, S. 43)

'A state of affairs contains information about X to just that extent to which a suitably placed observer could learn something about X by consulting it. This, I suggest, is the very same sense in which we speak of books, newspapers, and authorities as containing, or having, information about a particular topic, and I shall refer to it as the nuclear sense of the term 'information'.' (Dretske, 1981, S. 45)

Schliesslich folgt daraus die Auffassung: 'Information is a commodity that, given the right recipient, is capable of yielding knowledge. What we learn in terms of both content and amount (Informationsmenge, -wert, d.V.), is limited by the information available. It is, moreover, a commodity that can be transmitted, received, exchanged, stored, lost, recovered, bought, and sold.' (Dretske, 1981, S. 47) (1)

Als Schwerpunkt eines Informationsverständnisses können wir die Bestimmung der von Schulz erwähnten abstrakten und konkreten Komponente der Information, respektive deren Interdependenzen sehen. Dabei kann u. E. aber keineswegs soweit gegangen werden, wie dies von Scheuch vorgeschlagen wird: 'Ein Sonderfall tritt auf, wenn Informationen ein materielles Trägermedium benutzen. Dies kann zur Unterstützung der Informationsübertragung dienen (Dokumentation, Speicherung) und ist in dieser Form ein ergänzendes, materielles Angebot zur Verrichtung (Dienstangebot, d.V.). Ist das Angebot von Information durch das Speichermedium dominiert, und erfolgt die Uebertragung lediglich durch Uebergabe des Speichermediums, liegt die Uebertragung materieller Wirtschaftsgüter vor und die Probleme des Kundenkontaktes im Falle von Verrichtungen treten nicht mehr als zentrales Marketingproblem auf.' (Scheuch, 1982, S. 64 ff)

Aufgrund der angestellten Ueberlegungen kommen wir zur Arbeitshypothese:

Unter Information verstehen wir die codierte Erscheinungsform, nicht näher bestimmter, auf den Menschen bezogener (Kommunikations-)Inhalte. (2)

- 1) Der Begriff 'knowledge' wird von Dretske als 'information-caused belief' verstanden. (Dretske, 1981, S. X)
- 2) Inhalt wird, um Missverständnissen vorzubeugen, im weiteren Text als 'Informationsinhalt' bezeichnet.

Wir verwenden die Begriffe 'Information' und 'Daten' synonym, wobei der Begriff 'Daten' eher im Zusammenhang mit technischen Systemen verwendet wird.

Damit wird Information objektiviert. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Vorhandensein physikalischer Signale als Existenzbedingung für Information gilt. Andererseits wird der Benutzerwert, die Zweckbezogenheit, die Problemrelevanz, die pragmatische Ebene der semiotischen Betrachtung ausgeklammert, respektive dem Informationsbegriff vor- und nachgelagerten Begriff 'Informationsinhalt' zugeordnet. Damit ist keineswegs gefordert, die Informationsunternehmung habe sich mit wirtschaftlichen Ueberlegungen aus dem Feld der Informationsinhalte herauszuhalten und auf die materielle Ebene der 'Signal- und Zeichenproduktion' zu beschränken. Im Gegenteil, im Zentrum der informationswirtschaftlichen Tätigkeit liegen die Verfügbarmachung und das Anbieten von Informationen, deren wesentlichste Eigenschaft darin besteht, das Informationsbedürfnis der angesprochenen Rezipienten durch entnehmbare Informationsinhalte möglichst weitgehend zu befriedigen.

Da nun aber Informationsinhalte nur in Beziehung zu Individuen, und zusätzlich situativ bestimmt werden können, fällt, wie bereits ausgiebig erklärt, eine anerkannte Begriffsbestimmung schwer. Nicht nur für die Erörterung betriebswirtschaftlicher Probleme in der Theorie, nein noch viel mehr für die alltägliche praktische Arbeit in Informationsunternehmungen ist dieses Begriffsdefizit erschwerend. Es scheint uns deshalb vernünftig, auf eine begriffliche Auffassung zurückzugehen, die primär die nicht bestreitbaren Komponenten, das heisst, die objektivierbare Erscheinungsform kodierter Informationsinhalte bezeichnet.

Gleichzeitig weisen damit bestimmte Informationen gewisse Charakteristiken materieller Güter auf: zeitlich, räumliche Konstanz, Uebertragbarkeit, Quantifizierbarkeit, u.a.m.

Wichtig ist auch die Einsicht, dass im Rahmen der informationswirtschaftlichen Leistungserstellung und Leistungsverwertung jeder berücksichtigte Informationsinhalt zwangsläufig mindestens einmal in kodierter Erscheinungsform (= Information) auftritt.

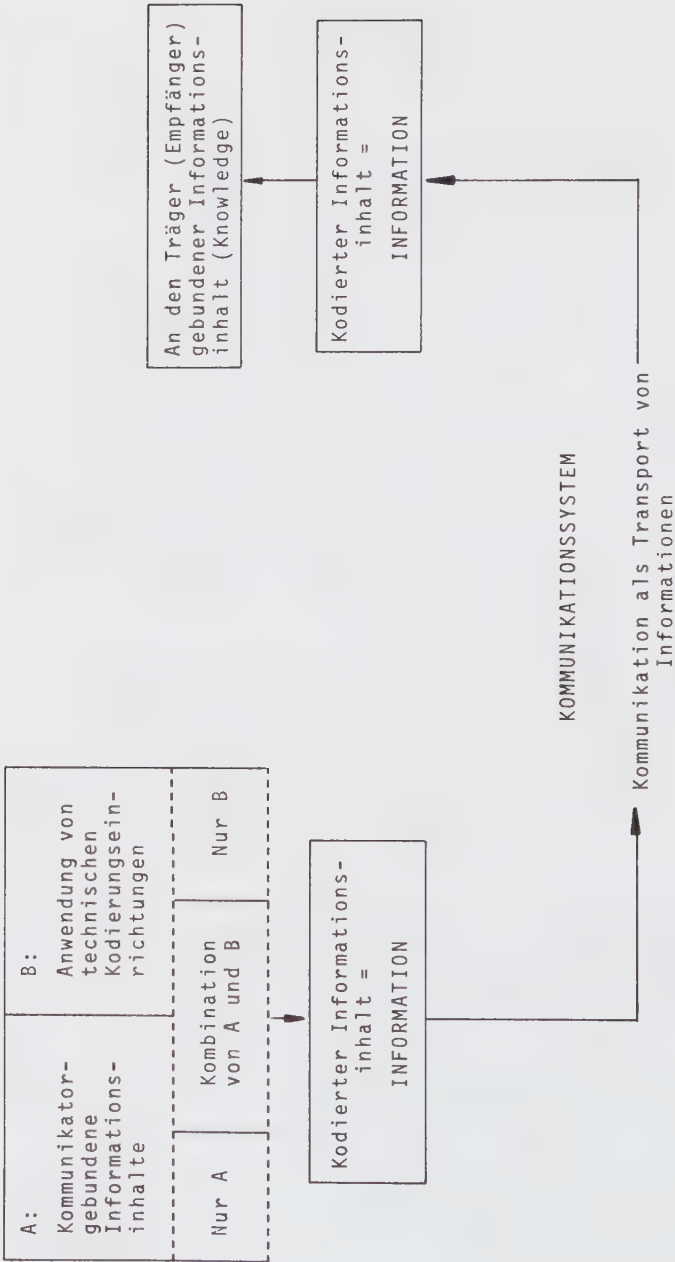


Abbildung 2-2 Entstehung, Transport und Verwendung von Information

Informationsinhalte, wie in Abbildung 2-2 dargestellt, können in diesem Sinne nur an einen Träger gebunden existieren, sind also nur subjektiv und situativ bestimmbar. Damit wird aber keineswegs ausgeschlossen, dass mehrere oder sehr viele Menschen aus einer bestimmten Information nahezu gleichartige Informationsinhalte entnehmen können. Dies muss sogar zutreffen, sonst würde die Tätigkeit der Massenmedien einsetzenden Informationsunternehmungen in der bekannten Form undenkbar. (1)

Ebenso sind Erwartungen und Vorstellungen darüber, welche Informationsinhalte das Publikum der Massenmedien nachfragt und entsprechend aus den gebotenen Informationen entnehmen wird, wichtige Voraussetzungen für die publizistische Arbeit innerhalb der Informationsunternehmung.

Entsprechend den grundsätzlichen Möglichkeiten, die als Voraussetzung oder Vorgang für das Entstehen kodierter Informationsinhalte (= Informationen) denkbar sind, wird zwischen an den Kommunikator gebundenen Informationsinhalten und der Anwendung technischer Kodierungseinrichtungen unterschieden. In der Regel dürfte die Kombination der beiden als A und B bezeichneten Fälle die häufigste Entstehungsart kommunikationsfähiger Informationen darstellen. Zur Variante 'Nur A' ist zu sagen, dass es einem Kommunikator nur durch persönlichen Auftritt, zum Beispiel als Referent, möglich ist, ohne technische Einrichtungen kodierte Inhalte an ein grösseres Publikum heranzutragen.

Die andere Extremvariante, nur Anwendung von technischen Kodierungseinrichtungen, ist nur in einem realitätsfernen Beispiel denkbar, indem z.B. eine vom Rezipienten gesteuerte Fernsehkamera die direkte persönliche Beobachtung ersetzt. Da ist darauf hinzuweisen, dass die Kommunikation durch

1) Zum Begriff Massenmedien vgl. Steinmann, 1971, S. 17 ff

direkte (oder indirekte) persönliche Beobachtung von uns nicht berücksichtigt wird.

(Vgl. dazu Abel, 1977, S. 47 ff)

Jede Anwendung der kodierungstechnischen Einrichtungen entspricht aber dem von uns als Kombination der kommunikatorgebundenen Informationsinhalte mit der Anwendung von Kodierungseinrichtungen bezeichneten Fall (Kombination von A und B).

Schliesslich ist noch anzufügen, dass die technischen Kodierungseinrichtungen nicht nur zur Kodierung von Informationsinhalten des Kommunikators dienen, sondern diesem erlauben, 'Abbildungen der realen und abstrakten Welt' (Abel, 1977, S. 36) nach seinen Intentionen und eigenen oder vorgegebenen Zielen herzustellen.

2.1.2.2 Kommunikation

Wie eingangs zu diesem Abschnitt erwähnt, ist auch der Begriff der Kommunikation Gegenstand kontroverser Auseinandersetzungen. Ausgeprägter als beim Informationsbegriff hat sich jedoch da eine, in weiten Kreisen unbestrittene, wenn auch nicht alle Aspekte umfassende, Auffassung herausgebildet. Dabei wird unter Kommunikation der Austausch, Transport, die Uebermittlung von Informationen verstanden. Gerade in der Betriebswirtschaftslehre sind Definitionen dieser Art häufig zu finden.

So bei Brönnimann (1970, S. 32): 'Dementsprechend verstehen wir auch unter Kommunikation den Vorgang der Nachrichtenübermittlung zwischen den Elementen eines Systems oder zwischen Systemen.'

Umfassender ist die Definition von Kramer (1965, S. 35): "...soll als Kommunikation die Gesamtheit aller auf die Glieder einer Organisation bezogenen Regelungen verstanden werden, die auf das Zusammenwirken der Funktionen Aufnahme (Empfang), Speicherung, Verarbeitung und Abgabe (Sendung)

von Signalen, Nachrichten oder Informationen gerichtet sind.'

Coenenberg (1966, S. 36): 'Unter Kommunikation soll hier der Prozess verstanden werden, durch den eine Information oder Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger übermittelt wird.'

Im Zentrum der Kommunikationsauffassung als Transportvorgang steht eine schematische Darstellung der für diesen Austauschprozess notwendigen Elemente. Es sind dies die in Abbildung 2-3 enthaltenen Elemente des Kommunikationssystems: Sender, Umwandler, Uebertragungskanal, Rückwandler und Empfänger. Abel definiert Kommunikation innerhalb dieser Elemente und Prozesse so: 'Der gesamte Vorgang, der zum Austausch von Informationen nötig ist, wird mit Kommunikation bezeichnet.' (Abel, 1977, S. 46)

In der Regel wird angenommen, dass einzelne Elemente eines Kommunikationssystems beider Funktionen, Senden und Empfangen, mächtig sind. Die Darstellungen und Definitionen stellen aber häufig den prozessualen Aspekt für einen Uebermittlungsvorgang als Elementarprozess dar. Krieg schliesst die Wechselseitigkeit der Kommunikationsvorgänge als Möglichkeit in seine Definition mit ein: 'Kommunikationen sind Prozesse der ein- oder wechselseitigen Uebermittlung von Nachrichten oder Informationen in und zwischen Systemen.' (Krieg, 1971, S. 47)

Aufgrund dieser kurzen Analyse von Kommunikationsbegriffen in der Betriebswirtschaftslehre kann als gemeinsame Auffassung festgestellt werden, dass Kommunikation als Prozess oder Vorgang zu verstehen ist, bei dem es um einen Austausch von Informationen, Daten, Nachrichten, etc. geht.

Dieser Interpretation des Kommunikationsbegriffes können wir uns anschliessen. Dabei bleibt aber die Frage offen, welche Vorgänge, welche Elemente in welcher Funktion zu einem so verstandenen Kommunikationsvorgang zu zählen sind.

Das in Abbildung 2-3 enthaltene, oft zitierte Schema des elementaren Kommunikationsvorganges soll dabei als Ausgangspunkt für eine nähere Bestimmung des Kommunikationsbegriffes im Hinblick auf unsere Arbeit dienen.

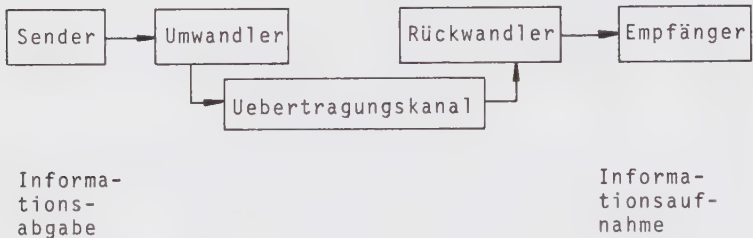


Abbildung 2-3 Elemente und Transportweg im Kommunikationsvorgang
(nach Coenenberg, 1965, S. 43; Abel, 1977, S. 47)

Offenbar sind fünf Elemente zur Abwicklung eines Kommunikationsprozesses notwendig: Sender, Empfänger; zwei Codierstellen und ein verbindender Uebertragungskanal. Je nachdem auf welche Situation dieses Grundmodell nun übertragen wird, stehen unterschiedliche Vorstellungen hinter diesen Begriffen.

Für die unserer Arbeit zugrundeliegende Aufgabenstellung im Rahmen der Unternehmungspolitik einer Informationsunternehmung ist eine globale Betrachtungsweise angebracht.

Wie in Abbildung 2-4 dargestellt, umfasst der Ausdruck 'Sender' nach unserer Auslegung die, im Zusammenhang mit der Leistungserstellung der Informationsunternehmung, berücksichtigten Kommunikatoren.

Anstelle des vor dem Uebertragungskanal auftretenden 'Umwandlers' stellen wir die Gesamtheit der technischen Anlagen und Einrichtungen, inklusive der dazu notwendigen Funktionsvoraussetzungen (Energie, Hilfsmittel, etc.),

die direkt oder indirekt der Erstellung der 'vertriebsbereiten' Informationen dienen. Am Ende dieses Prozesses ist also das 'Produkt' Information nutzungsbereit und der anschliessende 'Uebertragungskanal' hat im wesentlichen die Aufgabe, den Empfängern die Rezeption der Informationsinhalte durch eine möglichst störungsfreie Uebertragung zu ermöglichen. Damit wird aber der 'Rückwandler' im Grundmodell zum Bestandteil des Uebertragungskanals. Als abschliessendes Element ist schliesslich die vom Kommunikator angesprochene Gesamtheit der Empfänger, die darüber entscheiden kann, ob sie den für sie gedachten Kommunikationsprozess durch die Entnahme von Informationsinhalten als zustandegeworben gelten lassen will, oder ob sie das Angebot unbeachtet lässt und damit einen Unterbruch, respektive Abbruch des Kommunikationsvorganges erwirkt, zu nennen.

Diese Ueberlegungen sind schliesslich um eine, dem Sendevorgang vorgelagerte Komponente erweitert: das Subsystem der informationellen Beschaffung.

Zu den Darstellungen in Abbildung 2-4 sind einige Bemerkungen anzubringen:

- (1) Die Darstellung umfasst das konstitutive, weil für die Leistungserstellung und -verwertung notwendige Kommunikationssystem. Damit ist angedeutet, dass die Informationsunternehmung, analog zu Unternehmungen allgemein, über weitere Kommunikationssysteme verfügen kann; so zum Beispiel Management Informationssysteme, Kommunikationssysteme des Marketing, Kommunikationssysteme im Rahmen der Ausbildung oder zu administrativen Zwecken.
- (2) Das Kommunikationssystem ist entsprechend den betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen in drei Subsysteme gegliedert: Beschaffungs-, Produktions- und Distributionssystem. (1)

1) Zur Bestimmung der Funktionsbereiche der Unternehmung siehe Krulis-Randa (1977), S. 95 ff

- (3) Innerhalb des Subsystems für die informationelle Beschaffung wird zwischen 'Lieferanten' des Rohstoffes Information und den für die Verfügbarmachung der Informationen für die informationelle Produktion notwendigen Uebertragungssystemen und Empfängervoraussetzungen unterschieden. Informationsanbieter umschreibt die institutionalisierten und damit kontinuierlichen informationellen Inputs der Unternehmung, während die Informationsquellen die gelegentlich, je nach situativem Angebot und Bedarf berücksichtigten Beschaffungspartner darstellen.
- (4) Das Subsystem der informationellen Produktion weist die drei wesentlichen, im Herstellungsprozess zu kombinierenden Faktoren auf: die Gesamtheit der involvierten Kommunikatoren in unterschiedlichen Funktionen, wie beispielsweise Selektion von Input-Information, Aneignung von Informationsinhalten und Generierung neuer Informationsinhalte, sowie letztlich Determinierung der Kodierung dieser neuen Informationsinhalte und damit Erstellung eines informationellen Angebotes. Dann innerhalb der Unternehmung verfügbare Informationsbestände und schliesslich die als Produktionstechnik bezeichnete Gesamtheit technischer Einrichtungen, inklusive die für den Betrieb notwendigen Mitarbeiter und energie- und materialmässigen Voraussetzungen. Bietet die Informationsunternehmung Informationen an, die durch Informationsanbieter zur inhaltlich und allenfalls auch gestaltungsmässig unveränderten Uebernahme angegliedert worden sind, so wird mit diesem Auftrag die 'Produktionstechnik' betraut, nicht aber die Kommunikatoren der Informationsunternehmung (zum Beispiel Inserate in Zeitungen).
- (5) Das Ergebnis des informationellen Produktionsprozesses, die für die Empfänger bestimmten Informationen, werden vom Distributionssystem einer Leistungsverwertung zuge-

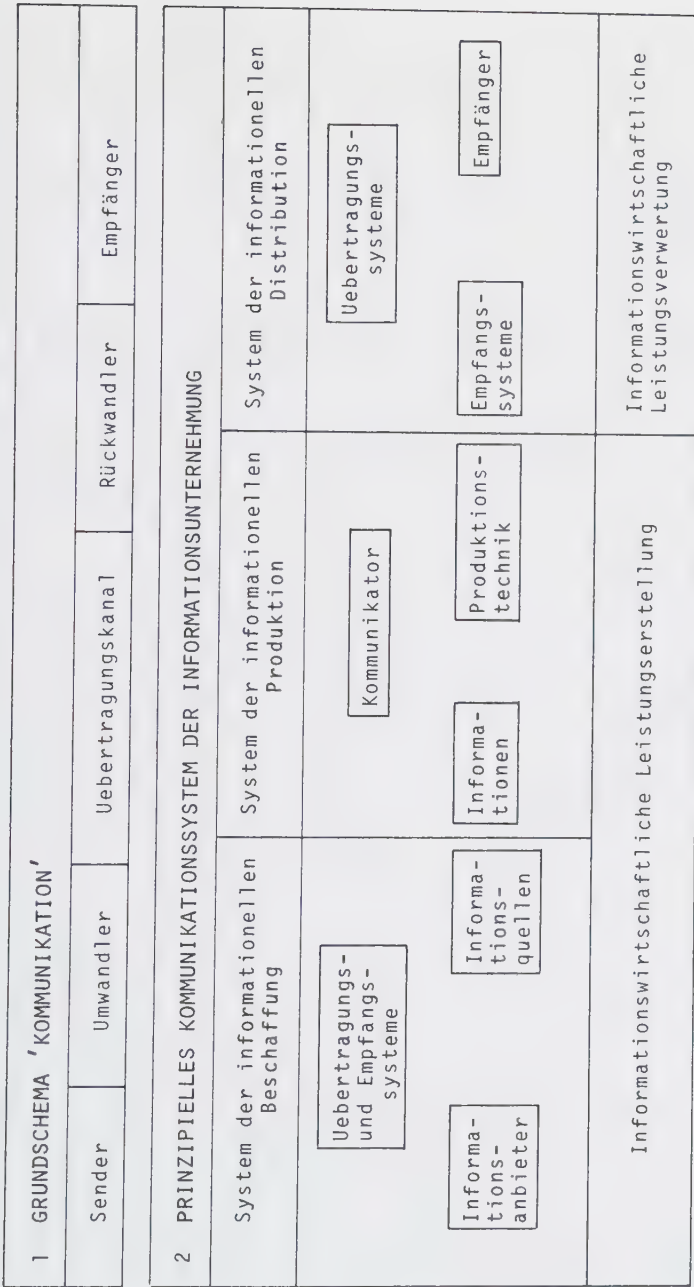


Abbildung 2-4 Kommunikationssystem und Subsysteme der informationswirtschaftlichen Leistungserstellung.

führt. Damit umschliesst es als Subsysteme das Uebertragungssystem, allfällig notwendige Empfangssysteme und die Gesamtheit der Empfänger selbst. Das Distributionssystem strebt u.a. eine Minimierung qualitativer Einbussen der kodierten Erscheinungsweise der Informationsinhalte (Information) durch den von ihm bewirkten 'Transport' der Information über Raum und Zeit an.

Wenn wir also unter Kommunikation die Gesamtheit der Vorgänge, die zur Uebertragung von Informationen notwendig sind, verstehen, so ist damit auch eine Kurzformel für die Geschäftstätigkeit der Informationsunternehmung an sich gegeben. Die Betrachtung einzelner Teilbereiche als Subsysteme erlaubt die Darstellung der wesentlichsten Elemente innerhalb dieser Teilbereiche und veranschaulicht deren Zusammenwirken. Die Beziehungen innerhalb der Subsysteme werden zwar dominant durch 'Transport' von Information konstituiert, enthalten aber zahlreiche weitere Relationen, wie beispielsweise Materialaustausch, Energieübertragung, u.a.m. je nach Teilsystem. Innerhalb den in Abbildung 2-4 enthaltenen drei Subsystemen ist auf dieser Betrachtungsebene die Beziehung weitgehend durch den Austausch von Informationen realisiert. Die Vereinigung der drei Subsysteme entspricht dem von uns gewählten Begriff Kommunikationssystem der Informationsunternehmung. Gegenüber dem Ausdruck Kommunikation, gleich 'Vorgang', enthält Kommunikationssystem auch den strukturellen Aspekt.

Als technisches Kommunikationssystem, sowohl innerhalb der Subsysteme als auch auf das gesamte Kommunikationssystem bezogen, bezeichnen wir die technischen Einrichtungen, die der Bearbeitung und Uebertragung von Informationen dienen.

Der in diesem Zusammenhang oft verwendete Ausdruck Medien ist durch seine unterschiedliche Interpretation und Bedeutungsüberhäufung durch den alltäglichen Sprachgebrauch für unsere Zwecke ungeeignet. (1)

1) Vgl. dazu die extensive und unterschiedliche Verwendung des Begriffes 'Medien' in Bericht der Expertenkommission für eine Medien-Gesamtkonzeption. Medien-Gesamt-Konzeption (1982)

Schliesslich ist darauf hinzuweisen, dass unser Verständnis von Kommunikationssystem uns durchaus erlauben würde, diesen Begriff mit dem Ausdruck 'Informationssystem' gleichzusetzen. Immerhin ist in Anlehnung an Kirsch/Klein dem Begriff 'Informationssystem' die Ausprägung als spezifisches Kommunikationssystem in zwei Punkten zu belassen. Erstens Informationssysteme sind oft relativ benutzer- und zweckorientiert; zweitens auf Realisierungen auf der Basis der elektronischen Datenverarbeitung beschränkt. (Vgl. Kirsch/Klein, 1977, S. 30 ff)

2.1.3 Konstitutive Elemente der Informationsunternehmung

'Wenn wir aber das 'Wesen' einer Unternehmung in eine Definition fassen wollen, stehen wir vor unüberwindlichen Schwierigkeiten.' (Ulrich, 1970, S. 153)

In Anlehnung an die von Ulrich angesichts dieser Schwierigkeiten gewählten Vorgehensweise, möchten wir im folgenden die Bezeichnung 'Informationsunternehmung' als Sammelname für alle produktiven sozialen Systeme verwenden, die sich mit ihrem funktionalen und strukturellen Schwergewicht innerhalb eines noch zu skizzierenden Existenzraumes bestimmen lassen. (Vgl. Ulrich, 1970, S. 155)

Damit wird die Informationsunternehmung nicht einer Definition unterworfen, sondern wir versuchen ihren Daseinraum zu charakterisieren.

Entsprechend orientiert sich die von uns in dieser Arbeit analysierte und diskutierte Unternehmungspolitik an einer fiktiven 'Informationsunternehmung', die den eben angedeuteten, weitgesteckten Rahmen als Begrenzung aufweist.

Die Entscheidung darüber, ob ein produktives soziales System als Informationsunternehmung aufgefasst werden soll, ist in diesem Fall aufgrund eines Vergleichs mit dem von uns skizzierten Existenzraum zu fällen.

Damit verbunden ist logischerweise auch der Umstand, dass die in unserer Arbeit gemachten Aussagen im Hinblick auf eine bestimmte Unternehmung situativ angepasst werden müssen.

Die Skizzierung des Bedingungsrahmens für den erwähnten Existenzraum der Informationsunternehmung erfolgt unter drei Titeln:

- (1) Strategiefähigkeit
- (2) Basis-Aufgabe
- (3) Gestaltungsvariablen und -kriterien der Unternehmungstätigkeit

Dabei stellt die Strategiefähigkeit lediglich eine Anwendungsvoraussetzung für die von uns diskutierten Problemlösungen der Unternehmungspolitik dar.

Mit der Basisaufgabe soll ein genereller informationswirtschaftlicher Funktionsbereich vorgestellt werden, während die Gestaltungskriterien der Unternehmungstätigkeit aus einem breiten Spektrum möglicher Institutionen, die sich mit Information befassen, jenem von uns speziell anvisierten Typus der Informationsunternehmung einen näher beschriebenen Raum zuweisen.

2.1.3.1 Strategiefähigkeit der Informationsunternehmung

Die Strategiefähigkeit der Informationsunternehmung wird durch das Vorhandensein eines strategischen Aktionsraumes, einer zur strategischen Führung legitimierten und befähigten Führungsinstanz und dem Willen dieser Führung, eine in die Zukunft gerichtete Unternehmungspolitik zu betreiben, bestimmt.

Mit der Forderung nach einem strategischen Aktionsraum wird die Vorstellung verbunden, dass nur eine Unternehmungsleitung, die möglichst autonom über Art und Ausgestaltung der Unternehmungsleistung entscheiden kann, überhaupt strategische Alternativen in Betracht ziehen muss.

Dass die Unternehmung dabei den staatlichen Rahmenbedingungen unterworfen und den Einflussnahmen und Druckausübungen der Umwelt unterworfen ist, kann nicht als Besonderheit der Informationsunternehmung angesehen werden.

Hingegen wird der Informationsunternehmung vor allem in den Bereichen Presse und Rundfunk teilweise eine 'Funktion' im Interesse der Öffentlichkeit zuerkannt, respektive abverlangt. Diesem damit angeschnittenen Problemkreis, den Mestmäker treffend auf die Kurzformel 'Medienfragen sind Machtfragen' (Mestmäker, 1978, S. 5) gebracht hat, kann hier nicht weiter gefolgt werden.

Der strategische Aktionsraum der Informationsunternehmung kann nicht durch Erwartungshaltungen der Öffentlichkeit grundsätzlich eingeschränkt werden. Einschränkungen sind allein aus verfassungsmässigen und gesetzlichen Rahmenbedingungen und vertraglichen Bindungen der Unternehmung heraus zu erwarten. So weisen oftmals Rundfunkanstalten eine durch staatliche Eingriffe eingeengte Strategiefähigkeit auf. (Vergleiche dazu die Organisationsformen der Rundfunkwirtschaft bei Bergner, 1976, Sp 3480 ff, oder auch die kurze Charakterisierung der Rundfunkmodelle von USA, Grossbritannien, Holland, Bundesrepublik Deutschland, Oesterreich, Italien und Frankreich, in der Botschaft des Schweizerischen Bundesrates über den Radio- und Fernsehartikel, vom 1. Juni 1981, S. 43 ff)

Umgekehrt ist zum Beispiel in der Schweiz und der Bundesrepublik Deutschland Informationsunternehmungen der Eintritt in den Rundfunkbereich erschwert oder verunmöglicht.

2.1.3.2 Basisaufgabe der Informationsunternehmung

Die Basis wirtschaftlicher Tätigkeit ist weitgehend in menschlichen Bedürfnissen begründet. Das menschliche Informationsbedürfnis kann in diesem Sinn als Grundlage der Unternehmungsaktivitäten der Informationsbranche angesehen werden. Das Bestehen eines menschlichen Informationsbe-

dürfnisses ist indirekt damit zu belegen, dass die Menschen statistisch nachweisbar sowohl Zeit wie auch Geld für die Aufnahme von ihnen auf unterschiedliche Weise angebotenen Informationsinhalten aufwenden.

Als Informationsbedürfnis kann das beim Individuum beobachtbare Anstreben bis Nichtverhindern einer Zulassung zu Informationen bezeichnet werden. Zeitliche, finanzielle und wahrnehmungsphysiologische Restriktionen, auch Sättigungserscheinungen in unterschiedlicher Hinsicht reduzieren das maximal mögliche Informationsbedürfnis auf eine quantitativ geringere Informationsnachfrage des einzelnen Menschen.

Dem menschlichen Informationsbedürfnis stehen Informationsinhalte zur Bedürfnisbefriedigung gegenüber. Der Umstand, dass Informationsinhalte und das an einen Menschen gebundene Informationsbedürfnis räumlich, zeitlich und kommunikationstechnisch getrennt sein können, begründet die Existenz der diese Trennung überwindenden Informationsunternehmung.

Link spricht in Anlehnung an das finanz- und güterwirtschaftliche Gleichgewicht von einem informationswirtschaftlichen Gleichgewicht, bei dem der kosten- und nutzenorientierte, objektive Bedarf gleich der effektiven Nachfrage und diese wiederum gleich dem effektiven Angebot an informationswirtschaftlichen Leistungen sein sollte. Diese auf die Informationswirtschaft der Unternehmung bezogene Modellvorstellung lässt sich nicht ohne weiteres auf die Informationsunternehmung übertragen, da die Bestimmung des kosten- und nutzenorientierten Bedarfs bei ausserhalb der Unternehmung befindlichen Bedürfnisträgern problematisch sein dürfte. (Link, 1982, S. 261 ff)

Während die Ausdrücke 'räumliche und zeitliche Trennung' keiner Erklärung bedürfen, ist die kommunikationstechnische Trennung kurz zu erläutern. Kommunikationstechnische Trennungen zwischen Informationsbedürfnis, respektive dem

Rezipienten als Bedürfnisträger und dem Informationsinhalt resultieren aus der funktionalen Inkompatibilität der beim Transport der Informationsinhalte über Raum und Zeit unumgänglichen Codierungs- respektive Decodierungssysteme. Dabei kann ein funktionales Unvermögen beim Rezipienten als Person liegen, zum Beispiel mangelnde Sprachkenntnisse, körperliche Behinderungen, oder aber durch die dem Empfänger zur Verfügung stehenden technischen Geräte bedingt sein.

Im Bestreben, die Trennung zwischen Informationsinhalten und Informationsbedürfnis zu überwinden, konstituiert die Informationsunternehmung ein 'Transportsystem' für Informationen, ein Kommunikationssystem also. Darüber hinaus fällt der Informationsunternehmung die Aufgabe zu, über Zulassung oder Abweisung von Informationsinhalten zum System, respektive über Zulassung oder Ausschluss von Informationsquellen und Informationsempfängern zu bestimmen.

Indem sich die Informationsunternehmung mit Informationsinhalten befasst, unterscheidet sie sich von den 'Nur-Informationstransportunternehmungen', den in der Regel staatlichen oder staatsnahen Post- und Fernmeldebetrieben. (1)

1) Kommunikationsleitbild der Schweizerischen PTT Betriebe, Grundsatz 5: ' Die PTT befassen sich im Kommunikationsbereich mit der Uebermittlung von Informationen und nicht mit Inhalten.' (PTT, 1982, S. 23)

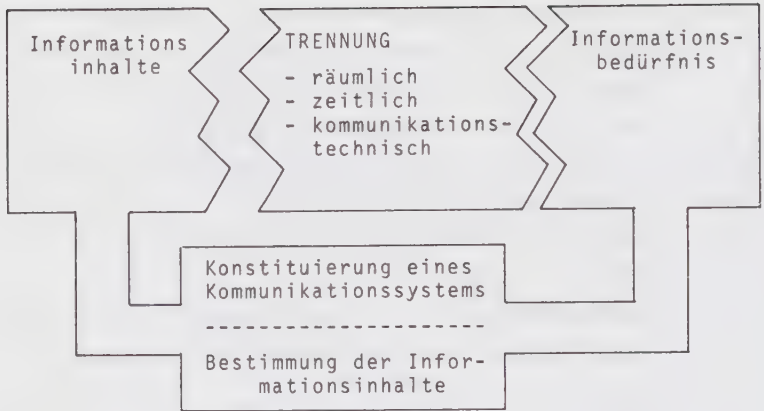


Abb. 2-5 Ueberwindung der Trennung zwischen Informationsinhalten und Informationsbedürfnis als Hauptfunktion der Informationsunternehmung

Eine Informationsunternehmung, die sich für die Bestimmung der in ihrem Kommunikationssystem zugelassenen Informationsinhalte an den Bedürfnissen ihrer Informationsabnehmer orientiert, wird, wenn es nun an die Beschaffung der relevanten Informationsinhalte geht, auf unterschiedliche Beschaffungssituationen treffen.

Für unsere Zwecke unterscheiden wir drei Kategorien von Informationsquellen:

- (1) Informationsquellen mit frei zugänglichen Inhalten
- (2) Informationsquellen mit geschützten Inhalten, die nur gegen Entschädigung zugänglich sind.
- (3) Informationsquellen, welche die Verbreitung ihrer Inhalte über ein Auftragsverhältnis sicherstellen wollen.

Parallel finden sich dazu auf der Seite der Informationsempfänger unterschiedlich disponierte Bedürfnisträger:

- (1) Empfänger, die für bestimmte Inhalte bereit sind, einen Preis zu bezahlen.
- (2) Empfänger, die Inhalte aufnehmen, wenn sie frei zugänglich sind.
- (3) Schliesslich sind auch Empfänger denkbar, die für die Beschäftigung mit Informationsinhalten entschädigt sein wollen.

Werden nun die so gebildeten Merkmale auf den Achsen einer matrixartigen Darstellung abgetragen, so lassen sich in der entstehenden Neunfeldermatrix Kategorien von Informationsinhalten bilden. (Abbildung 2-6)

Diese neun Beziehungsarten zwischen Informationsquelle und Informationsempfänger umreissen nach unserer Auffassung die Basisaufgabe der Informationsunternehmung.

Die Einteilung der Informationsquellen und Informationsempfänger nach den erwähnten Merkmalen reduziert zwar die funktionalen externen Hauptbeziehungen der Unternehmung auf Entgeltleistungen zwischen Marktpartnern im gegenseitigen Leistungsaustausch, hat aber den Vorteil, dass damit die Vielzahl unterschiedlicher Beziehungsarten, die sich in einem Kommunikationssystem zusammenfinden können, veranschaulicht werden können; besonders auch den Umstand, der in der Literatur als 'Unternehmungstätigkeit auf zwei unterschiedlichen Märkten' (Werbe- und Rezipientenmarkt) bezeichnet wird. (Vgl. Steinmann, 1971, S. 22)

Beitragsleistung der
Informationsquellen

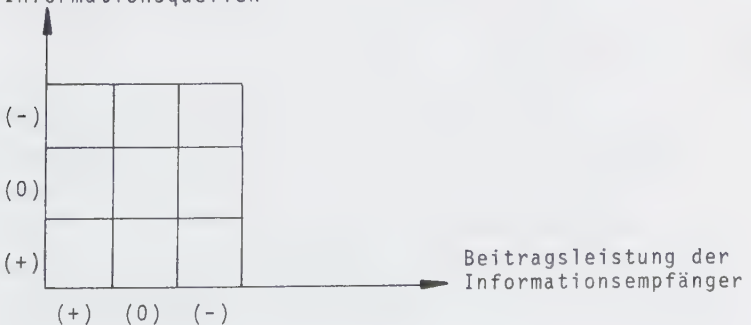


Abbildung 2-6: (Seite 43) Kategorisierung von Informationsinhalten nach den wirtschaftlichen Beiträgen der Informationsquellen und -empfänger an die Aufwendungen Informationsunternehmung.

2.1.3.3 Gestaltungsbereiche der Unternehmungstätigkeit

Die beiden bisher diskutierten Charakterisierungsmerkmale, Strategiefähigkeit und Basisaufgabe, verfolgen die Gewährleistung einer primären Anwendungsvoraussetzung der Unternehmungspolitik, respektive die Abgrenzung der strategisch interpretierten Unternehmungstätigkeit gegenüber Leistungsbereichen anderer Branchen.

In diesem Abschnitt geht es um die nähere Bestimmung konkreter Tätigkeiten der Informationsunternehmung innerhalb der Basisaufgabe.

Die Festlegung dieser Tätigkeit erfolgt in zwei hauptsächlichen Gestaltungsbereichen:

- (1) Ausgestaltung des technischen-organisatorischen Leistungspotentials der Informationsunternehmung
- (2) Ausgestaltung des Leistungsangebotes (Leistungsprogramm)

Dabei geht es hier nur darum, die von uns für die Informationsunternehmung als typisch angesehenen Ausprägungen der Gestaltungsbereiche, respektive die für die Gestaltungsentscheide zugezogenen Beurteilungskriterien aufzuzeigen.

2.1.3.31 Gestaltung des Leistungspotentials

Unter Leistungspotential der Informationsunternehmung verstehen wir einerseits die in organisierter Art und Weise wirksamen Mitarbeiter, respektive deren Fähigkeiten (Know how) zur Leistungsbestimmung und Leistungserstellung und -verwertung beizutragen. Andererseits die für das Bestehen und Funktionieren eines Kommunikationssystems notwen-

digen technischen Einrichtungen und Hilfsmittel, vor allem die als Medien und Massenmedien bezeichneten Technologien zur Verbreitung von Informationen an eine grosse Anzahl von Empfängern im gleichen Zeitraum. (Vgl. Silbermann, 1969, S. 673-682)

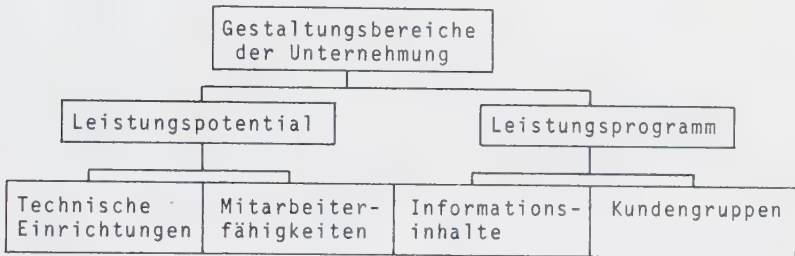


Abbildung 2-7: Gestaltungsbereiche der Informationsunternehmung mit den wichtigsten Gestaltungsvariablen.

Dabei besteht ein so verstandenes technisches Kommunikationssystem aus einer Vielzahl unterschiedlicher Subsysteme, die beispielsweise dem Informationstransport von den Informationsquellen zur Informationsunternehmung, den Bearbeitungsvorgängen innerhalb der Informationsunternehmung, aber auch der Verbreitung der Information zum Empfänger dienen.

Wesentliches Charakteristikum einer Informationsunternehmung ist unseres Erachtens, dass sie ein von den Informationsquellen bis zu den Empfängern reichendes Kommunikationssystem aufbaut, also eine ausgeprägte vertikale Integration anstrebt. Zum Begriff der vertikalen Integration vergleiche Dworak und Weber, 1974, Sp. 1180-1185.

Dazu kommt, dass sie dieses Kommunikationssystem unterhält und selbst nutzt. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass die Informationsunternehmung aus ihren Mitteln um-

fangreiche Investitionen in technische Einrichtungen des Kommunikationssystems vornimmt. Sind Teilsysteme des von der Unternehmung benutzten Kommunikationssystems nicht in ihrem Eigentum, so wird sie sich mit langfristigen Verträgen entsprechende Leistungsversprechen sichern.

Wesentlicher Aspekt des Kommunikationssystems ist neben der vertikalen Integration die durch Investitionen dokumentierte Absicht einer dauerhaften Funktionserfüllung.

Die der Informationsunternehmung für die Leistungserstellung und -verwertung dienende technische Leistungsstruktur determiniert die Optima, sowie unteren und oberen Leistungsgrenzen der Unternehmung in quantitativer Hinsicht. Im Zusammenhang mit den erwähnten Investitionstätigkeiten ist auch auf die daraus resultierenden laufenden Kosten, hauptsächlich mit leistungsvolumen-unabhängigem Fixkostencharakter hinzuweisen. (Vgl. Weilenmann, Nüsseler, 1977, S. 222 ff)

Da wir davon ausgehen, dass eine Informationsunternehmung in der Festlegung ihres Leistungsprogrammes und ihrer dafür eingesetzten Leistungspotentiale grundsätzlich frei ist, stellt sich die Frage nach der Interdependenz zwischen der kurzfristig nicht veränderbaren technischen Leistungsstruktur und dem Leistungsangebot. Ueber die hier zur Diskussion stehenden technischen Kommunikationseinrichtungen lässt sich folgendes sagen:

- (1) Die technisch bedingte, quantitative Begrenzung der Leistungskapazität und die teilweise auf technischen Voraussetzungen beruhende betriebswirtschaftliche Beschränkung im Quantitativen können als Eingriffe in die Ausgestaltung des Leistungsprogrammes (Informationsinhalte und Kundengruppen) wirksam werden.
- (2) Wie bei jeder Leistungserstellung beeinflusst auch in der Informationsunternehmung die zu Hilfe gezogene Technologie die Qualität des Leistungsangebotes. Damit

ist hauptsächlich die Determinierung der Informationsauswahl durch die Kommunikationstechnik (Medien) angesprochen, d.h. die Eignungsunterschiede eines Kommunikationssystems bezogen auf unterschiedliche Informationsinhalte. Dabei kann Eignung verschieden interpretiert werden; zum Beispiel als Eignung im Hinblick auf die Möglichkeiten zur Berücksichtigung emotionaler, visueller oder auditiver Dominanzen des Informationsinhaltes, als Eignung bezüglich der Geschwindigkeit der Informationsübermittlung, oder gar als Eignung im Sinne einer ökonomischen Kosten-Nutzen-Ueberlegung aus der Sicht des Empfängers.

Während in der Regel die technischen Kapazitätsgrenzen der 'Produktion' als quasi 'natürliche' Begrenzungen der Informationstätigkeit hingenommen werden, ist der Einfluss der Kommunikationstechnik auf die im technischen System beförderten und gespeicherten Inhalte Gegenstand kontroverser Meinungen. Dies ist letztlich damit zu erklären, dass die Eignung eines Mediums für die Uebermittlung eines bestimmten Informationsinhaltes nur durch die Wirkung der Informationsrezeption beim Empfänger sinnvoll bestimmt werden kann. Die Wirkungsforschung im Zusammenhang mit Massenmedien hat aber bis heute keine anerkannten Aussagen zu ihrem Forschungsgegenstand machen können. 'Aufgrund dieser unterschiedlichen Theorien und der nicht aufeinander bezogenen Forschungspläne, aber auch aufgrund der Tatsachen, dass nur Teilaspekte des Wirkungsprozesses und diese wiederum hauptsächlich in Laborexperimenten erfasst wurden, gelang es der Wirkungsforschung bisher nicht, eindeutige Aussagen über Art, Intensität und Ausmass potentieller massenmedialer Wirkungen zu treffen.' (Ronneberger, 1981, S. 81)

Für unsere Zwecke lässt sich festhalten, dass ein technisches Kommunikationssystem in einer situativen Ausprägung ein offengelegtes, aber auch ein möglicherweise verdecktes

Eignungsprofil bezüglich den möglichen Informationsinhalten hat. Offengelegt heisst hier, dass die mit dem Kommunikationssystem befassten Personen über das Eignungsprofil eines Mediums durch Erfahrungen, Erhebungen oder aufgrund trivialer Einsichtigkeit orientiert sind. Verdeckte Eignungsprofile, in positiver oder negativer Ausprägung können bereits wirksam, aber nicht bekannt sein, treten aber zumeist erst dann auf, wenn neue Informationsinhalte, neue Kundengruppen oder neue Nutzungsarten des technischen Kommunikationssystems in den Tätigkeitsbereich aufgenommen werden.

Moderne Kommunikationssysteme zeigen allerdings einen Trend zu mehr Unabhängigkeit der Informationsinhalte von der technischen Kommunikationsstruktur. Dazu schreibt Bullinger unter dem Titel 'Wandel der technischen Kommunikationsstruktur: Multifunktionalität der Kommunikationsgeräte und Kommunikationswege. (...) Dieselbe Kommunikationstechnik kann für die Uebertragung mehrerer, strukturell ganz verschiedener Kommunikationsformen verwendet werden, im Wechsel oder aber praktisch gleichzeitig.' (Bullinger, 1980, S. 23)

Besonders interessant ist der Umstand, dass sich staatliche Eingriffe in die Informationswirtschaft weniger auf die Leistungsprogramme der Informationsunternehmungen, sondern hauptsächlich auf technische Kommunikationseinrichtungen beziehen.

Das wichtigste Beispiel bieten hier die aus einem früheren Post- und Telegraphenmonopol herausgewachsenen staatlichen Regelungskompetenzen im Telekommunikationsbereich. (1)

Während die technischen Rahmenbedingungen der Leistungserstellung aber hauptsächlich aus quantitativer Sicht Ge-

1) Vgl. dazu die Kritik an der Interpretation des Telegraphenregals der PTT als Fernmelderegale; in Handels- und Industrieverein, 1982, S. 167.

staltungsprobleme hervorbringen, liegt die qualitative Komponente des Leistungsprogrammes schwergewichtig bei den Fähigkeiten der Mitarbeiter begründet. Die Mitarbeiter beeinflussen das Verhalten der Unternehmung durch die von ihnen selektionierten, aufbereiteten und verbreiteten Informationsinhalte laufend. Es ist somit auch verständlich, wenn gesagt wird: 'Generally, publishers prefer to invest in good people rather than in what is considered gadgetry' (Coburn, 1982, p. 26-27).

2.1.3.32 Gestaltung des Leistungsprogramms

Das Leistungs- oder Angebotsprogramm wird durch die Informationsempfänger und ihre Informationsbedürfnisse, respektive durch die Informationsquellen und deren Publizitätsbedürfnisse determiniert. Entsprechend unserer Zielsetzung in diesem Kapitel, die Informationsunternehmung durch ihr Leistungsprogramm zu charakterisieren, müssen wir uns also mit den von der Informationsunternehmung berücksichtigten Kundengruppen und Informationsinhalten befassen.

Dass dabei die Enumeration möglicher Informationsinhalte und Kundengruppen kein Lösungsweg darstellt, leuchtet angesichts der Vielfalt und steten Weiterentwicklung beider Kategorien schnell ein.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Schaffung einer kleinen Anzahl von funktional generalisierten Inhaltsklassen, wie Unterhaltung, Nachrichten, Auskünfte, u.a.m; diesen könnten Zielgruppen, respektive Kundengruppen gegenübergestellt werden, die nach den üblichen Segmentierungskriterien gegliedert sind. (1)

Dieses Vorgehen kann für unseren Zweck hier ebenfalls nicht befriedigen. Einerseits würde die Festlegung der von uns zu

1) Kotler unterscheidet geographische, demographische, psychographische Segmentierungskriterien, sowie Segmentierung nach Käuferverhalten. (Vgl. Kotler, 1977, S. 166 ff)

charakterisierenden Informationsunternehmung auf bestimmte Inhalts- oder Kundenkategorien eine Einengung des strategischen Aktionsraumes bedeuten, die nicht zu begründen wäre, andererseits sind diese Kategorien kaum scharf voneinander abtrennbar, weil ein bestimmter Informationsinhalt unterschiedliche Funktionen potentiell umfasst, und der Informationsempfänger die ihm zusagende Funktion individuell entnimmt.

An dieser Stelle soll auf einen, in der betriebswirtschaftlichen Begriffsdiskussion um 'Betrieb' und 'Unternehmung' auftretenden Terminus zurückgegriffen werden, auf das erwerbswirtschaftliche Prinzip. Allerdings darf dieses Prinzip nicht als dominante Maxime der Informationsunternehmung, als 'Bestreben bei der Leistungserstellung und -verwertung das Gewinnmaximum zu erreichen' (Wöhe, 1981, S. 6) interpretiert werden, sondern das Streben nach der Gewinnzone ergibt sich als existentielle Notwendigkeit, als Voraussetzung für das Weiterbestehen und die Weiterentwicklung der Informationsunternehmung. Damit ist auch angedeutet, dass die Informationsunternehmung lediglich über Mittelzuflüsse aus der Verwertung ihrer Leistungen im finanziellen Gleichgewicht gehalten wird.

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip auf die Informationsinhalte und Kundengruppen angewendet ergibt ein Resultat, das sich anhand des bereits bei der Bestimmung der Basisaufgabe verwendeten Schemas darstellen lässt.

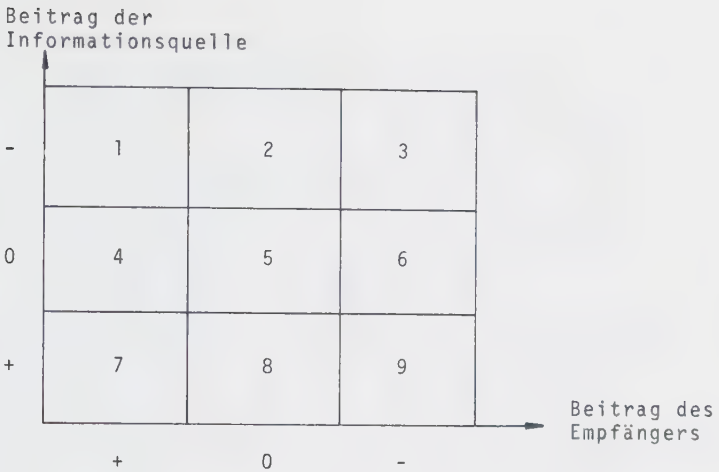


Abb. 2-8: Tätigkeitsbereiche der Informationsunternehmung aufgrund des erwerbswirtschaftlichen Prinzips

Die Informationsunternehmung wird ihr Kommunikationssystem jenen Informationsinhalten öffnen, die mit Leistungsentgelten der Informationsquellen und/oder Informationsempfängern verbunden sind. Dass damit von einer engen Auslegung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips abgewichen wird, ist daran zu erkennen, dass nicht nur jene Informationsinhalte in Betracht gezogen werden, die einen Gewinn, einen Ueberschuss der Erträge über die Aufwendungen erbringen. In Abbildung 2-8 sind innerhalb der Neun-Felder-Darstellung entgeltwerte Informationsinhalte in den Feldern 1, 4, 7, 8 und 9 zu lokalisieren.

Diese Einengung auf entgeltbringende Informationsinhalte ist in zwei Richtungen zu relativieren. Dabei geht es um die Tatsache, dass Informationsunternehmungen auch Inhalte verbreiten, die in der Abbildung 2-8 in den Feldern 2, 3, 5 und 6 einzustufen wären. Wobei hier anzumerken ist, dass die Felder 3, 6 und 9, jene Inhalte also, bei welchen der Empfänger eine Entschädigung für den Empfang der Informa-

tionen erhält, als unbedeutend angesehen werden können.

Einerseits wird die 'gewinnorientierte Inhaltsauswahl' durch die übliche Ueberschussverwendung aus einer Inhaltskategorie zugunsten einer andern relativiert. So können beispielsweise Ueberschüsse aus den Beiträgen der Informationsquellen (Werbeeinnahmen) zugunsten von Informationsinhalten der Felder 1, 2, 4 und 5 eingesetzt werden.

Als zweite Bemerkung und im Zusammenhang mit den eben erwähnten Ueberschussverwendungen ist auf den Umstand hinzuweisen, dass die Gestaltung eines informationswirtschaftlichen Leistungsprogrammes auf die Befriedigung breitgestreuter, heterogener Bedürfnisse abzielt, indem meist eine möglichst grosse Anzahl Empfänger im Tätigkeitsgebiet angestrebt wird. Dies und das Bestreben sich gegenüber Konkurrenzangeboten abzuheben, führt zu Angebotskonstellationen, in denen auch Inhalte der erwerbswirtschaftlich nicht unmittelbar interessanten Kategorien Berücksichtigung finden.

Nach einer weitverbreiteten Auffassung verfolgen zum Beispiel Zeitungsbetriebe ein dualistisches Betriebsziel: Streben nach höchstem Gewinn (oekonomisches Ziel) und Erfüllen einer öffentlichen Funktion, der Verbreitung von Nachrichten und Meinungen (publizistisches Ziel).

Betriebswirtschaftlich weisen dabei das oekonomische und publizistische Ziel nicht in die gleiche Richtung (Kruk, 1976, Sp. 4711 ff).

Die Zielkonkurrenz zwischen oekonomischem und publizistischem Ziel ist nach unserer Auffassung nicht die Regel, sondern kommt primär dort zum Vorschein, wo hinter der publizistischen Zielsetzung eine propagandistische Absicht zur Ideenverbreitung oder Mobilisation der öffentlichen Meinung steht.

2.1.3.4 Zusammenfassung

Die Merkmale der Informationsunternehmung sind folglich:

- (1) Sie verfügt über die für die Anpassung und Neudefinition des spezifischen Unternehmungszweckes erforderliche Autonomie.
- (2) Sie vermittelt - in der Regel mittels Massenmedien - Informationsinhalte von Informationsquellen an die entsprechenden Bedürfnisträger.
- (3) Sie bestimmt Informationsinhalte und Kundengruppen aufgrund publizistischer Ziele und des erwerbswirtschaftlichen Prinzips.

Informationsunternehmungen sind somit: Verlags- und Druckereiunternehmungen, private Radio- und Fernsehunternehmungen, Produzenten und Handelsunternehmungen für Bild- und Tonträger für den Massenmarkt, elektronische Informations- und Datenbankunternehmungen. Mit Einschränkungen können auch staatliche oder staatlich reglementierte Unternehmungen aus den obengenannten Bereichen als Informationsunternehmungen in unserem Sinn bezeichnet werden.

2.2 UNTERNEHMUNGSPOLITIK

2.2.1 Uebersicht

Nachdem im vorherigen Kapitel Wesen und Zweck der Informationsunternehmung dargelegt worden sind, geht es in diesem Kapitel um die Abgrenzung des zweiten Schwerpunktes in unserer Arbeit, um die Unternehmungspolitik.

Dabei müssen wir auf eine weitgefasste Sichtung und vergleichende Darstellung der mannigfaltigen Auffassungen und Verständnisse, die sich auf den Begriff Unternehmungspoli-

tik beziehen, verzichten und verweisen auf Thommen (1983) und speziell zu Führungsansätzen auf Stelmaszyk (1981).

Für uns steht die Analyse einiger ausgewählter Ansätze und die Festlegung und Diskussion der in dieser Arbeit verwendeten Auffassung von Unternehmungspolitik im Vordergrund. Zudem wird auf die Beziehungen zwischen Unternehmungspolitik und Nachbargebieten wie Unternehmungsführung, Unternehmungsplanung und Kontrollaufgaben eingegangen.

Unternehmungspolitik wie Unternehmungsführung werden innerhalb der Betriebswirtschaftslehre recht unterschiedlich definiert. Zahlreiche Fachpublikationen widmen sich einer vergleichenden Darstellung der verschiedenen Auffassungen. Neben den bereits angegebenen Werken sei auf die Arbeiten von Geist und Köhler (1981), Heinen (1978), Kirsch (1981), Kühn (1978), Rühli (1973), Staehle (1980) verwiesen.

Ausgehend von einem weitgefassten Vorstellungsraum, der mit den Begriffen Unternehmungsführung, Unternehmungspolitik, Strategische Führung, Strategisches Management, Strategische Unternehmungsplanung etwa abgesteckt werden kann, soll anhand der folgenden Stichwortliste ein Ueberblick über die wesentlichen Befunde innerhalb des Problembereiches angestrebt werden.

(1) PLAN, PLANUNG:

Dazu sind zu nennen Planungsträger, -institutionen, Planungsprozesse, Planungskonzepte, -modelle, Planungsgrundlagen, Planungsinhalte, Planungsergebnisse, Planungskontrollen.

(2) ENTSCHEID, ENTSCHEIDUNG:

Besonders Entscheidungsprozesse, Entscheidungsträger, Entscheidungsinstrumente, -methoden, Entscheidungsinhalte.

(3) ANORDNUNG, DURCHFUEHRUNG:

Dabei vor allem Anordnungsinhalte (Massnahmen), Anordnungswege, -prozesse, Anordnungsinstanzen, Anordnungsinstrumente.

(4) STRUKTURIERTES VORGEHEN:

Zum Beispiel als logische Abfolge von Ausgangslage
 - Lagebeurteilung - Zielsetzung - Strategiebestimmung
 - Strategiedurchführung - Erfassung der Resultate.

(5) AUSGANGSLAGE, GRUNDLAGENINFORMATIONEN:

Darunter fallen beispielsweise Analyse und Prognose der unternehmensbezogenen Sachverhalte und der relevanten Umwelt, interpretieren und bewerten der Analyse- und Prognoseergebnisse im Hinblick auf die Unternehmung.

(6) ZIELSETZUNGEN:

Umfassen in der Regel die Erarbeitung und Auswahl der für die Unternehmung gültigen Ziele für eine bestimmte oder auch unbestimmte Zeit.

(7) STRATEGIEN:

Einerseits im engeren Sinn: das grob umschriebene Vorgehen zur Zielerreichung; das 'Wie' entsprechend dem 'Was'. Strategien im weiteren Sinn umfassen neben den Strategien i.e.S. zusätzlich Grundlageninformationen, Ziele und den Strategien nachgelagerte Strategiedurchführung -implementierung.

(Strategie i.w.S. entspricht in der Regel dem angelsächsisch 'Strategy', vgl. Rühli (1975), S. 89; Staehle (1980), S. 138)

(8) MITTELEINSATZ, MASSNAHMEN, VERWIRKLICHUNG:

Diese Begriffe umfassen die Präzisierung der Strategie im Hinblick auf die zeitliche Staffelung der Ausführung, Ausführungsinstanzen und der für diese ausgegebenen Ziele, Rahmenbedingungen und Mittel. Wird auch verstanden als 'In Gang setzen' der eigenen Aktivitäten der Unternehmungsleitung und der nachgeordneten Ausführungsaktivitäten.

(9) KONTROLLE, ERGEBNISSE:

Darunter fallen beispielsweise die Beschaffung der Resultate der Unternehmungstätigkeit und ein entspre-

chender Soll-Ist-Vergleich, dann auch die Ueberprüfung der strategischen Voraussetzungen und Annahmen bezüglich der Umwelt und der Umwelt-Unternehmung-Beziehungen.

(10) WERTVORSTELLUNGEN DER UNTERNEHMUNGSLEITUNG, LEITBILD:

Diese Begriffe beziehen sich in der Regel auf vorgegebene oder auch zu erstellende 'Voreinschränkungen' des Aktionsraumes für die Träger der Unternehmungspolitik. Damit verbunden ist das Bestreben zu sehen, Motive und Wertvorstellungen der obersten Unternehmungsgremien über die Zeit hinweg in ihrer Wirkung zu erhalten.

(11) BETROFFENE HIERARCHISCHE EBENE:

Als Träger der Unternehmungspolitik tritt in der Regel jene Hierarchieebene auf, die den grössten Freiheitsgrad in unternehmerischen Entscheidungen aufweist, die oberste Unternehmungsführung also.

(12) EINSCHRAENKUNG DER AKTIONSFELDER DER NAECHSTEN STUFE:

Unternehmungspolitik bedeutet meistens eine bewusste und koordinierte Einschränkung der Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten der nächsten Führungsebene.

(13) OUTPUT-ASPEKT, ERGEBNIS-ASPEKT:

Als Ergebnis des unternehmungspolitischen Prozesses kann ein 'Output' erwartet werden. Dieses, in der Regel schriftlich vorliegende Resultat könnte man als Kristallisationspunkt der Unternehmungspolitik bezeichnen.

(14) AUFGABENCHARAKTER:

Unternehmungspolitik als Aufgabe fällt weitgehend in den Aufgabenbereich der obersten Unternehmungsleitung. Diese trägt die Verantwortung für das Eintreten oder Ausbleiben notwendiger unternehmungspolitischer Impulse. Vorarbeiten und Teilaufgaben können durch die nachgeordneten Linieninstanzen und die Stäbe der Unternehmungsführung übernommen werden, ebenso ist der Einsatz externer Beratungsorgane möglich.

(15) UNTERNEHMUNGSPOLITISCHE WIRKUNGEN:

Die Unternehmungspolitik wirkt direkt in die Unternehmung durch ihre auf die einzelnen nachgeordneten Bereiche ausgerichteten normativen Vorgaben.

Sie wirkt aber auch als Absichtserklärung direkt gegen aussen auf Konkurrenten, Kunden, Berufsverbände, Behörden und Verwaltungen, sofern ihr Inhalt öffentlich zugänglich ist.

(16) KONTINUITÄT DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK:

Durch eine weitblickende Beurteilung der unternehmungspolitischen Einflussfaktoren und das Verbleiben auf einer stark generalisierten Festlegungsebene sollen krasse Richtungswechsel in den unternehmungspolitischen Aussagen verhindert werden. Unternehmungspolitische Aussagen müssen nicht immer an einen zeitlichen Bezugspunkt gebunden werden und können so bis zu ihrer Ablösung durch neue Aussagen Gültigkeit besitzen.

(Vgl. Gutenberg, 1962, S. 61 ff)

(17) KONKRETISIERUNGSGRAD:

Als global orientierte Festlegungen steht die Unternehmungspolitik vor dem Problem der Abgrenzung des Konkretisierungsgrades ihrer Aussagen.

Es sind letztlich eine ganze Anzahl von möglichen Faktoren, die den Konkretisierungsgrad allgemein und auch im Einzelfall beeinflussen. So beispielsweise die Anzahl der Führungsebenen, die Qualität und weitere persönliche Eigenschaften der Führungskräfte, die Aufgabenstellung, die Kontrollierbarkeit und Korrigierbarkeit der Durchführung und weitere im Rahmen des Führungsmodells der Unternehmung festzulegende Variablen. (Vgl. Bircher, 1976, S. 46)

(18) SCHNITTSTELLE ZUR UMWELT:

Die Unternehmungspolitik ist neben den Absatz- und Beschaffungsmärkten eine weitere Schnittstelle zwischen Unternehmung und Umwelt. Dabei liegt das Schwerpunktgewicht der Beziehungen auf der Aufnahme von Informa-

tionen aus der Umwelt, respektive auf dem übergeordneten Schaffen von möglichst optimalen Leistungserstellung und -verwertungsbedingungen für die Durchführungsorgane der Unternehmung: damit sind unter anderem die staatlichen Rahmenbedingungen, wie Gesetze, Förderungsmassnahmen, Steuern und Abgaben angesprochen.

(19) ANPASSUNGSFUNKTION:

Von der Unternehmungspolitik werden die Impulse zur Anpassung der Unternehmung an die sich ändernde Umwelt in einer Art und Weise erwartet, die eine Schädigung der Unternehmung aufgrund der sich ändernden Umwelt meidet, respektive der Unternehmung erlaubt, aus den Umweltveränderungen positive Entwicklungen zu ihren Gunsten abzuleiten.

(20) FRUEHWARN-FUNKTION:

Im Rahmen der Unternehmungspolitik werden Festlegungen mit möglicherweise grosser Tragweite aufgrund bestimmter Vorstellungen über die zukünftige Umweltentwicklung vorgenommen. Eine Frühwarn-Funktion basiert auf entsprechend eingesetzten Informationsinstrumenten, die eine Diskrepanz zwischen der vorhandenen Auffassung über die Zukunft und deren vermuteter oder offensichtlicher Entwicklung möglichst früh aufdecken. Dabei wird von einer negativen Korrelation zwischen der verfügbaren Zeit zur Korrektur der Unternehmungspolitik und dem, durch die vormals 'falsche' Politik bewirkten Schadenausmass ausgegangen.

(21) PROZESS-ASPEKT:

Unternehmungspolitik kann auch als Prozess betrachtet werden. Innerhalb eines solchen 'Entwicklungs- oder Erarbeitungsprozesses' werden logische Folgen wie beispielsweise 'Ziele - Strategien - Mittelzuteilung' abgewickelt. Dabei kann der Prozessablauf mehrfach zurückgekoppelt werden, so dass im Rahmen des gesam-

ten Erstellungsablaufes die einzelnen Phasen mehrmals sequentiell durchlaufen werden können.

(22) HERRSCHAFT, MACHT, KONFLIKTE:

Unternehmungspolitik kann auch unter einem politologischen Aspekt gesehen werden. Damit werden Fragen der Machtausübung bei der Verteilung beschränkter Ressourcen oder, im Rahmen der Durchsetzung von Entscheidungen, die gegenseitige Verbindlichmachung von Entscheidungen ins Zentrum des Problemfeldes gerückt. Da unternehmungspolitische Massnahmen den Handlungsspielraum der in der Unternehmung tätigen Menschen einschränken, ist das Entstehen eines entsprechenden Konfliktpotentials möglich. Solche Konfliktmöglichkeiten und deren Reduktion oder Lösung ist innerhalb der unternehmungspolitischen Gesamtmassnahmen, vor allem aber durch ein geeignetes Führungsmodell der Unternehmung die notwendige Beachtung zu schenken.

(23) ASPEKTE DER GLIEDERUNG (STRUKTUR):

Die Gliederung des gesamten Erstellungsprozesses in eine Abfolge von Teilprozessen (Phasen), deren Input teilweise aus den vorgelagerten Teilprozessen stammt und deren Output für die nachgelagerten Teilprozesse zur Verfügung steht, ist deshalb von besonderem Interesse, weil durch die Reihenfolge bestimmte Ursache-Wirkung-Einheiten zugelassen, respektive ausgelassen werden können. Die formal-logische Gliederung sollte eine inhaltliche Relevanz aufweisen.

(24) INTEGRATION IN DIE UNTERNEHMUNG:

Die Unternehmungspolitik liegt bezüglich den übrigen Gestaltungsbereichen der Unternehmung zeitlich gestaffelt und auf einem höheren Abstraktionsniveau. Dadurch entstehen Integrationsprobleme. Davon dürfte ein Hauptproblem in der Interpretation und Fortdeterminierung der unternehmungspolitischen Aussagen für die Verwendung in den Gestaltungshandlungen der

nachgeordneten Bereiche liegen. Mögliche Wege zur Problemlösung liegen in einer gesamtheitlichen Konzeption der formalen Führungsprozesse, in der überlappenden Zusammenarbeit der betroffenen Hierarchie-Ebenen und in der Erstellung einer materiellen integrativen Vorleistung durch die übergeordnete Ebene.

Angeichts dieser Problemliste ist es weiter nicht verwunderlich, dass eine grosse Anzahl unterschiedlicher Möglichkeiten der logischen und hierarchischen Strukturierung der weitgefassten Problem materie bestehen. Damit lässt sich allenfalls auch die Vielzahl der 'unternehmungspolitischen Standpunkte' innerhalb der Betriebswirtschaftslehre erklären.

Die Heterogenität des Forschungsgegenstandes 'Unternehmungspolitik' wird denn auch nachteilig für eine effiziente Forschungstätigkeit empfunden. 'Sie (die Unternehmungspolitik, d.V.) krankt an dem Mangel eines zu unspezifizierten, sich über weite Strecken mit anderen betriebswirtschaftlichen Spezialisierungen überschneidenden Untersuchungsfeldes.' (Dlugos, 1981, S. 60)

Damit ist insofern eine schwierige Frage angeschnitten, als in der Tat die Unternehmungspolitik, wenn sie als übergeordnete Gestaltungsaufgabe innerhalb der Unternehmung angesehen wird, sich mit betriebswirtschaftlichen Spezialisierungen unserer Meinung nach nicht zu überschneiden braucht, aber sich Teile dieser Spezialgebiete und vor allem Konzeptionelles daraus aneignen kann. Eine Vermeidung von echten oder vermeintlichen Ueberschneidungen dieser Art birgt aber wiederum den Nachteil, dass ein damit anvisierter Forschungsbereich ausserhalb der materiellen Probleme der Unternehmungspolitik liegen kann.

Versuche, den Forschungsgegenstand der Unternehmungspolitik zu zentrieren, führen vielfach zu politologischen Problemstellungen. So weist Dlugos auf 'die unzureichende Zentrierung auf den politologischen Aspekt' (Dlugos, 1975, Sp.

4096) hin und stellt auf der Suche nach einem homogenen Forschungsgegenstand der Unternehmungspolitik, die betriebswirtschaftlich-politologische Unternehmungspolitik zur Diskussion, welche den anglo-amerikanischen Ansätzen zur Entwicklung eines 'Political Approach to Organizations' nahe steht, (Dlugos, 1981, S. 55 ff)

Auch Heinen sieht 'Unternehmungspolitik' im Rahmen einer entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre von politischen Aspekten beeinflusst: 'Zweckmässig erscheint es, von einem Kontinuum mit den beiden Endpunkten 'reine' Sachentscheidung und 'rein' politische Entscheidung auszugehen und dazwischen ein breites Spektrum von Entscheidungen zu sehen, bei denen beide Ausprägungen vermischt sind. Der Anteil der 'reinen' Fälle dürfte relativ gering sein. (Heinen, 1981, S. 49)

Eine ausführliche Analyse politischer Aspekte wurde von Remer vorgenommen. Er schreibt, 'Unternehmungspolitik ist hier der Vorgang der Auseinandersetzung einer Mehrzahl von Individuen um spezifische (unternehmensbezogene) Bedingungen und Prozesse der Bedürfnisbefriedigung (Wertverteilung, Sinnverwirklichung, u.ä.), wobei es besonders um die gegenseitige Verbindlichmachung von entsprechenden Entscheidungen geht.' (Remer, 1982, S. 14)

Bereits an dieser Begriffbestimmung ist ersichtlich, dass sich Unternehmungspolitik da auf einer vorwiegend politischen Ebene befindet, womit Unternehmungspolitik, wiederum von einem andern Standort her zwar, an die Gestaltungsbereiche der Gesellschaftspolitik anstösst. '... dann steht die Praxis vor allem der Aufgabe gegenüber, das Instrumentarium der unternehmungspolitischen Steuerung als gesellschaftspolitischen Gegenstand zu behandeln.' (Remer, 1982, S. 403)

Kreikebaum/Suffel kommen bei einer Untersuchung über den Entwicklungsprozess der strategischen Planung zur Vermutung; '...dass in Zukunft wahrscheinlich die inhaltliche

und die machtorientierte Auseinandersetzung Vorrang haben wird vor organisatorisch-technologischen Gesichtspunkten der SP (Strategischen Planung, d.V.).' (Kreikebaum/Suffel, 1981, S. 235)

Hiermit ist neben dem politischen Aspekt, mit dem inhaltlichen Gesichtspunkt ein weiterer Ansatz zu einer möglichen Zentrierung der Unternehmungspolitik genannt.

Auf philosophischer Ebene versuchen Mitroff und Mason hinter die metaphysischen Annahmen zu kommen, die hinter unterschiedlichen Ansätzen der 'Business policy' vermutet werden. (Vgl. Mitroff und Mason, 1982, S. 361 ff)

2.2.2 Unternehmungspolitik und Unternehmungsführung

Unsere Anforderungen an die begriffliche Festlegung von Unternehmungspolitik und Unternehmungsführung werden dominiert von der angestrebten Konzentration unserer Arbeit auf inhaltliche Bereiche der auf die Gesamtunternehmung bezogenen Lagebeurteilung, Zielsetzungen und Vorgehensmöglichkeiten, sowie durch die Konzentration auf die dabei verfügbaren Ausgestaltungsvariablen (Aktionsvariablen).

Die Konzentration auf eine Sache bedeutet Verzicht auf eine andere. Sich auf inhaltliche Bereiche konzentrieren bedingt, dass 'nichtinhaltliche' Aspekte an die Peripherie des berücksichtigten Problemfeldes gedrängt werden. Andererseits ist von der entgegengesetzten Seite, vom Inhalt her, ebenfalls eine Abgrenzung notwendig, indem wir in unserer Arbeit nicht den Inhalt einer informationswirtschaftlichen Unternehmungspolitik darstellen können, weil dies ja gleichbedeutend mit der Entwicklung der Unternehmungspolitik der Unternehmung 'A', erstellt zum Zeitpunkt 'x' sein müsste. Wir verbleiben somit auf einer Analyseebene, in welcher es vor allem darum geht, unternehmungspolitische Aussagen der Informationsunternehmung als strukturelles Zusammenwirken von sachlogisch geordneten Gestaltungsvariablen zu bestimmen.

Schliesslich soll eine angestrebte Bestimmung der Unternehmungspolitik eine begriffliche Abgrenzung zu nahestehenden Begriffen wie Unternehmungsführung, Unternehmungsplanung, Unternehmungsstrategie und strategisches Management bringen.

Um unsere Begriffsbestimmung zu fundieren und die dabei getroffenen Entscheide diskutieren zu können, sind in Abbildung 2-9 vier Definitionen von 'Führung/Unternehmungsführung', 'Unternehmungspolitik' und 'Strategie' von Vertretern der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre zusammengestellt.

FÜHRUNG / UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG	UNTERNEHMUNGSPOLITIK	STRATEGIE
HEINEN Führung ist eine personenbezogene Handlung, bei der einzelne Personen oder Personenmehrheiten (Führende) auf andere Personen (Geführte) einwirken, um diese zu einem zielentsprechenden Handeln zu veranlassen. (Heinen, 1978, S. 31)	Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre wendet ihn (Begriff Politik, d.V.) zur Kennzeichnung organisationaler Prozesse, die zu einer Festlegung des Ausmaßes, in dem menschliche Interessen befriedigt werden, führen. (Heinen, 1978, S. 34)	Zur Bezeichnung des Inhalts der Entscheidungen, die zur Festlegung langfristiger Unternehmensziele und globaler Massnahmen zu ihrer Erreichung dienen, soll nicht das Wort Unternehmenspolitik, sondern das Wort 'Strategie' verwendet werden. (Heinen, 1978, S. 34)
ULRICH Unternehmensführung wird verstanden als Inbegriff aller Handlungen der Gestaltung und Lenkung solcher produktiver sozialer Systeme (Unternehmungen, d.V.). (Ulrich, 1978, S. 13)	Die Unternehmenspolitik umfasst die originären, allgemeinen und langfristig wirkenden Entscheide, welche das Verhalten der Unternehmung auf lange Sicht bestimmen sollen. (Ulrich, 1978, S. 21)	Wir verwenden den Ausdruck 'Strategie' im ursprünglichen Sinn, beschränkt auf die Frage des 'Wie'. Es handelt sich also um grundsätzliche Vorgehensweisen zur Erreichung der unternehmerischen Ziele. (Ulrich, 1978, S. 107)
RÜHLI Unter Führung verstehen wir die Gesamtheit der Institutionen, Prozesse und Instrumente, welche im Rahmen der Problemlösung durch eine Personenge-	Die Unternehmenspolitik umfasst gemäss unserem Ansatz jene Gesamtheit von Problemen (Aufgaben), die gelöst werden muss, wenn das Ver-	Eine Gesamtheit solcher zielgerichteter Massnahmen kann als Strategie (Handlungsalternative) bezeichnet werden. (Rühli, 1978, S. 15)

meinschaft (mit komplexen zwischenmenschlichen Beziehungen) der Willensbildung (Planung und Entscheidung) und der Willensdurchsetzung (Anordnung und Kontrolle) dient.
(Rühli, 1973, S. 27)

HINTERHUBER

Drei Dimensionen machen zusammen das Wesen und die Weite der Führung einer Unternehmung aus:

- die Strategieformulierung und -durchführung
- die In-Gang- und Zusammenhaltung der betrieblichen Prozesse in allen ihren Teilbereichen, und
- die Leistung eines Beitrages zur gesellschaftlichen Entwicklung.

(Hinterhuber, 1977, S. 266)

halten der Gesamtunternehmung bestimmt wird.
(Rühli, 1973, S. 33)

Strategische Unternehmensführung:

- Bestimmung der Ausgangssposition und des Ausblicks
- Formulierung von Strategien
- Ausarbeitung von funktionalen Politiken
- Gestaltung der Organisation
- Durchführung der Strategien für die Schaffung, langfristige Sicherung und Nutzung von Gewinnpotentialen und rasche Reaktionen auf strategische Ueberraschungen.

(Hinterhuber, 1977, S. 29)

Die Strategien sind die Richtlinien aller Tätigkeiten der Unternehmensleitung; sie bestimmen die langfristige Richtung und Hauptaufgaben der Unternehmung (...).
(Hinterhuber, 1977, S. 266)

Jede Strategie ist durch folgende vier Elemente gekennzeichnet:

- Bestimmung der Märkte
- Auswahl der Mittel und Verfahren
- Zuteilung von Ressourcen und Festlegung der Hauptschritte
- Festsetzen von Kriterien und Standards für die Messung der Fortschritte.

(Vgl. Hinterhuber, 1977, S. 26)

2.2.2.1 Begriff der Unternehmensführung

Eine Definition der Unternehmensführung sollte für unsere Zwecke primär ausserhalb dem von uns für die Unternehmenspolitik vorgesehenen inhaltlichen Bereich der menschlichen Tätigkeit als Mitglied einer Unternehmensführung liegen. Angesichts der engen Verbundenheit von Unternehmensführung und Unternehmenspolitik könnte man von Unternehmensführung als Komplementärmenge zu Unternehmenspolitik sprechen.

Eine solche Ergänzungsfunktion findet sich bei Ueberprüfung der in Abb. 2-9 dargestellten Begriffe besonders im Führungsbegriff von Rühli. Noch deutlicher wird diese Eigenschaft anhand des im Rahmen des 'Zürcher-Ansatzes' zu einer Führungslehre von Rühli entworfenen formalen Grundschemas der Führung. (Abb. 2-10)

Dort werden die konstitutiven Elemente der Führung (Planung, Entscheidung, Anordnung, Kontrolle) den formalen Aspekten (institutioneller, funktioneller, instrumentaler Aspekt) gegenübergestellt. Es fehlen die von uns der Unternehmenspolitik zuerkannten Planungs-, Entscheidungs-, Anordnungs- und Kontrollinhalte.

Aspekte der Führung	Elemente der Führung			
	Willensbildung		Willensdurchsetzung	
	Planung	Entscheidung	Anordnung	Kontrolle
institutionelle	Planungsinstanzen	Entscheidungsinstanzen	Anordnungsinstanzen	Kontrollinstanzen
funktionelle	Planungsprozesse	Entscheidungsprozesse	Anordnungsprozesse	Kontrollprozesse
instrumentale	Planungsinstrumente	Entscheidungsinstrumente	Anordnungsinstrumente	Kontrollinstrumente

Abb. 2-10 Formales Grundschema der Führung
(Quelle: Rühli, 1977, S. 733)

Wir übernehmen in unserer Arbeit den Führungsbegriff des 'Zürcher-Ansatzes' (vgl. Rühli, 1973, S. 27) und schliessen uns, damit der Trennungs- und Verbindungsstelle zwischen Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik an, wie sie von Rühli dargestellt wird: 'Unternehmungspolitik ist also der (materielle) Gegenstand, mit welchem sich die oberste Führung befasst, und nicht ein formales Element der Führung selbst. Sie bildet den eigentlichen Inhalt der Gesamtführung.' (Rühli, 1973, S. 34)

Eine Beurteilung der weiteren in Abb. 2-9 aufgeführten Ansätze unter Berücksichtigung der von uns in den Vordergrund gestellten 'Trennung von Inhalt und Nicht-Inhalt' zeigt einmal mehr das breite Spektrum unterschiedlicher Auffassungen über den von uns ausgewählten Forschungsgegenstand.

Heinen ordnet die Inhalte der Unternehmungsführung dem Begriff 'Strategie' bei, während er den Politikbegriff für die mehr politologisch zu analysierende Auseinandersetzung um das Ausmass der Interessenbefriedigung der involvierten Menschen reserviert. (Vgl. Heinen, 1981, S. 49)

Ulrich versteht unter Unternehmungspolitik jene besonders qualifizierten Entscheide, die das Verhalten der Unternehmung auf lange Sicht bestimmen. Innerhalb dieses Bereiches müssen sich die von uns gesuchten Tätigkeitseinhalte teilweise finden lassen. Allerdings lässt die Einengung auf Entscheide, und dadurch deren Hervorhebung, das Ergebnis einer bestimmten Führungsaktivität (Entscheidungsprozess) gegenüber allen andern Aktivitäten derselben Führung extrem hervortreten. Diese Einengung auf eine Ergebniskategorie wird allerdings nur angesichts der 'nackten' Definition derart empfunden. Ulrich stellt diese Entscheide in den Rahmen eines weitgesteckten unternehmungspolitischen Entscheidungsprozesses, der folgende Schritte aufweist:

- (1) Ermittlung und Beurteilung der Ausgangslage
- (2) Bestimmung des Unternehmungsleitbildes
- (3) Bestimmung von Unternehmungskonzept und Führungskonzept

dabei enthält das Unternehmungskonzept:

- Unternehmungsziele
- Leistungspotential
- Unternehmungsstrategien

(Vgl. Ulrich, 1978, S. 37 und 100)

Innerhalb dieses unternehmungspolitischen Entscheidungsprozesses wird der von uns ausgewählte Gegenstandsbereich zwar weitgehend berücksichtigt, zwei Gründe sprechen dennoch gegen eine Uebernahme der Auffassung von Ulrich für unsere Arbeit:

- die Trennung zwischen formalen und inhaltlichen Bereichen ist beim Führungsbegriff von Rühli klarer gegeben
- die Gleichsetzung der Unternehmungspolitik mit 'Entscheiden' ist unter dem Aspekt der Auswirkungen auf die nachgeordneten Bereiche der Unternehmung zwar verständlich, legt aber für unsere Arbeit, die sich mit allen Prozessen und Elementen unternehmungspolitischen Gehalts befassen soll, eine Bevorzugung fest, der wir hier nicht folgen können.

Hinterhuber weist innerhalb der von ihm beachteten Phasen der strategischen Unternehmungsführung zahlreiche inhaltliche Kategorien auf, die einer Unternehmungspolitik nach unserer noch wenig detaillierten Vorstellung angehören könnten.

Andererseits bringt er aber auch Elemente in den Gegenstandsbereich ein, die, wieder nach unserer Vorstellung, nicht unternehmungspolitischer Art sein können, weil sie aus dem materiellen Gehalt der Unternehmungspolitik abgeleitet werden können. Beispiele sind die 'Gestaltung der Organisation', 'Durchführung der Strategien' und 'Ausarbeiten der funktionalen Politiken'. (Vgl. Abb. 2-9)

2.2.3 Definition der Unternehmungspolitik

Nachdem wir durch die Wahl des Führungsbegriffes die formalen Aspekte der Unternehmungsführung aus dem Kernbereich unseres Arbeitsgebietes ausgeklammert haben, geht es nun darum, innerhalb der Planungs-, Entscheidungs-, Anordnungs- und Kontrollinhalte der obersten Unternehmungsführung die der Unternehmungspolitik zugehörigen Elemente zu bestimmen.

Rühli, in Anlehnung an Ulrich, weitet die von uns bereits erwähnte Eingrenzung auf Entscheide in seinem Politikbegriff aus. Er stellt die Aufgaben, deren Lösung das Verhalten der Gesamtunternehmung bestimmen, in den Mittelpunkt seiner Definition. (Vgl. Abb. 2-9)

Wir weichen hier von den Definitionen von Ulrich und Rühli ab, indem wir noch allgemeiner, Politik als 'berechnendes, zielgerichtetes Verhalten' (Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion, 1963, S. 519) verstehen. Dieses Verhalten wird einschränkend näher bestimmt, indem es seinerseits darauf ausgerichtet sein soll, das 'Verhalten' der Unternehmung zu bestimmen.

Initiatoren, Realisatoren und Beeinflusste einer Politik sind letztlich Personen. Wenn wir von 'Verhalten' einer Unternehmung sprechen, so basiert dies auf dem Verhalten der in und für die Institution 'Unternehmung' handelnden Personen. Wir sehen deshalb die Personen, die gemeinsam die Unternehmungsführung ausmachen, als Träger des unternehmungspolitisch wirksamen Verhaltens. Dabei lassen wir eine Eingrenzung auf die oberste Unternehmungsführung, respektive eine nähere Umschreibung der obersten Unternehmungsführung offen. Sicherlich dürfte in der Regel die Verantwortung für die Unternehmungspolitik bei den hierarchisch an der Spitze stehenden Personen liegen. Die arbeitsteilige Lösung der vielfältigen Aufgaben innerhalb der Bestimmung und Verwirklichung einer Unternehmungspolitik dürfte sich aber auf einen weiteren Kreis von Linien- und Stabsmitarbeitern abstützen. Dass ein Einbezug unter-

schiedlicher Hierarchieebenen den politischen Einfluss verschieden gelagerter Interessengruppen mit sich bringt, haben wir bereits früher erwähnt (Kap. 2.2.1). Daneben ist dadurch materiell wie sozial eine integrierende Wirkung mit den positiven Effekten der sachlich verbesserten unternehmungspolitischen Aussage und einer verbesserten Akzeptanz der unternehmungspolitischen Massnahmen möglich. (Vgl. dazu Rühli, 1978, S. 60 ff und Bürgin, 1972, S. 25 ff)

Das von uns als Unternehmungspolitik verstandene Verhalten kann in zwei Komponenten aufgeteilt werden. Einerseits ist das Verhalten identisch mit der Bestimmung einer Aufgabenlösung, andererseits dient das Verhalten der Verwirklichung der vorher gewählten Lösung. (Vgl. Ulrich, 1978, S. 29)

Unternehmungspolitische Problemlösungen haben als Ausgangspunkt die gegenwärtige Situation der Unternehmung und ihrer Umwelt, richten sich aber in die Zukunft und basieren deshalb auch weitgehend auf der Auseinandersetzung mit möglichen zukünftigen Umwelt- und Unternehmungssituationen.

Massnahmen der obersten Unternehmungsführung bestimmen nur in Ausnahmefällen das unmittelbare Verhalten der Unternehmung. So sind auch die unternehmungspolitischen Massnahmen erst mit einem gewissen zeitlichen Verzug, meist auf einen bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft hin, indirekt verhaltensbestimmend für die Unternehmung.

Bei Berücksichtigung dieser Wesensmerkmale ergibt sich für Unternehmungspolitik folgende begriffliche Festlegung, die wir in unserer Arbeit verwenden werden:

Das Verhalten der obersten Unternehmungsführung zum Zweck der globalen Bestimmung und Verwirklichung des in die absehbare Zukunft projizierten Soll-Verhaltens der Unternehmung bezeichnen wir als Unternehmungspolitik.

An dieser Stelle soll nochmals auf die problematische Zweiteilung des Führens einer Unternehmung hingewiesen werden. In der Praxis wird diese Aufgabe, über die inhaltlichen

und formalen Komponenten hinweg, als einheitlich empfunden. Die Trennung erfolgt aus methodischen Gründen, weil damit Teilprobleme - hier die inhaltlich orientierte Dimension der strategischen Führung einer Informationsunternehmung - auf überschaubarem Raum vertieft behandelt werden können.

2.2.3.1 Strukturierung der Unternehmungspolitik

Für die weitere Analyse des Problemlösungsverhaltens im Rahmen der Unternehmungspolitik werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur wenig voneinander abweichende, in Phasen oder Kategorien gegliederte Strukturierungen verwendet. In Abbildung 2-11 sind mögliche Elemente und Benennungen zusammengestellt worden. Dabei wurde unterteilt in eine Phasen-orientierte Gliederung und eine Ergebnis-orientierte Betrachtung.

Eine Grobstrukturierung des Gesamtkomplexes 'Unternehmungspolitik' soll vor allem der Anforderung einer formal und sachlich logischen Reihenfolge der Teilelemente (Prozesse und Ergebnisse) entsprechen. Wobei die dabei gebildeten Abfolgen mehrmals sequentiell durchlaufen werden können. Mit einem Beispiel erläutert, ist es durchaus sinnvoll, von der Phase der Strategiebestimmung nochmals auf die Zielsetzungsphase zurückzugehen, wenn dies - unter Einbezug des Revisionsaufwandes - eine Verbesserung der Unternehmungspolitik insgesamt verspricht.

Strukturierung der Unternehmungspolitik	
Teilphasen/Teilprozesse	Teilergebnisse (Outputs)
INFORMATIONELLE BASIS	
Analyse der Unternehmung, Analyse der bisherigen Unternehmungspolitik, Prognose der Entwicklun- gen der Unternehmung, der Umwelt Beurteilung möglicher La- gen der Umwelt und der Unternehmung	Planungsgrundlagen, Unterneh- mungspläne, Prognosen, Szena- rien, Stärken/Schwächen-Kata- loge, Chancen/Gefahren-Listen
UNTERNEHMUNGSZIELE	
Zielermittlung, Zielbe- urteilung, Zielentscheidung	Unternehmensziele
STRATEGIEN	
Strategieentwicklung, -formulierung, -entscheidung	Unternehmensstrategien Globalstrategien, Normstrategien
MASSNAHMEN	
Mittelzuteilung, Massnah- menbestimmung, Strategie- implementierung, -durch- führung	Aufträge, Mittelkompetenzen, Vorgaben für Teilbereichs- politiken
RESULTATE	
Ergebniserfassung, Ergeb- nisbewertung, Kontroll- prozesse	laufende Ist-Daten der Realii- sierung der Unternehmungspoli- tik

Abb. 2-11 Mögliche Elemente der Strukturierung der Unternehmungspolitik

(Vgl. Gälweiler, 1974, S. 199 / Hinterhuber, 1977, S. 30 / Kreikebaum, 1981, S. 19 / Rühli, 1971, S. 11 / Rühli, 1977, S. 738 / Staehle, 1980, S. 139 / Ulrich, 1978, S. 36 ff / Wehrli, 1981, S. 83)

Den weiteren Ausführungen wird die in Abbildung 2-12 dargestellte Grobstruktur der Unternehmungspolitik zugrunde gelegt.

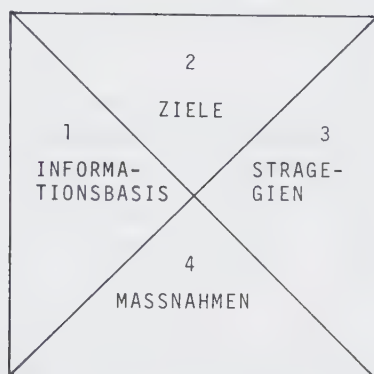


Abb. 2-12 Vier Hauptphasen der Bestimmung der Unternehmungspolitik

Die in Abbildung 2-12 aufgeführten Ziffern zeigen den Idealablauf über die einzelnen, sich sachlich und formal bedingenden Elemente. Gleichzeitig soll der gemeinsame Berührungspunkt im Schnittpunkt der Diagonalen darauf hinweisen, dass ein beliebiges Zurückgehen in eine vorgelegte Phase jederzeit möglich ist.

Die einzelnen Phasen der unternehmungspolitischen Grobstruktur sollen jetzt kurz charakterisiert werden.

Die Informationsbasis entsteht, indem sich die für die Unternehmungspolitik zuständigen Instanzen mit dem aktuellen Stand der Unternehmung (Leistungspotential, Leistungsverhalten), sowie über die Entwicklung der Unternehmung in der unmittelbaren Zukunft informationell versorgen, respektive versorgen lassen. Einbezogen werden ebenfalls die jeweils gültigen unternehmungspolitischen Aussagen und die daraus abgeleiteten Teilbereichspolitiken und Teilbereichspläne.

Im weiteren besteht die Informationsbasis aus Informationen über allgemeine und besonders unternehmensrelevante Umweltsektoren. Dies im Hinblick auf mögliche direkte zukünftige Einflussmöglichkeiten auf Produkte oder Dienstleistungen und Leistungserstellungsverfahren der Unternehmung.

Zu beachtende Einflüsse indirekter Art wirken aus der Umwelt auf die Beschaffungs- und Absatzpartner, so dass neue Marktbedingungen für die Unternehmung frühzeitig erkannt werden müssen. Dazu braucht es die entsprechenden Informationskanäle, über welche die Informationsbasis auch in diesen Belangen aktualisiert wird.

Prognosen und Hypothesen über die möglichen Entwicklungen von ausserhalb der Unternehmung liegenden Faktoren und das in die Zukunft extrapolierte und projizierte Unternehmungsverhalten werden einander gegenübergestellt. Die aus dieser Zusammenschau resultierenden Auswirkungen werden zusammen mit ihren Ursachen in Szenarien integriert. Damit wird über die Menge der Detailinformationen und Einzel-fakten hinaus ein für die Träger der Unternehmungspolitik überschaubares 'Situationsgemälde' einer oder mehrerer zukünftiger Umwelt-Unternehmung-Situationen angestrebt.

Die für die Gesamtunternehmung gültigen Ziele werden im Hinblick auf Änderungen der in der Informationsbasis enthaltenen Informationsinhalte periodisch oder laufend überprüft. Bei entsprechendem Anlass werden neue Ziele gesucht, entwickelt, formuliert und für gültig erklärt.

Im Bereich der Strategien soll das den Zielen entsprechende Vorgehen - in der Regel in mehreren möglichen Varianten - entwickelt (ausgedacht), überprüft und bestimmt werden. Dabei lassen sich wiederum einzelne Teilphasen wie Bestimmung der strategischen Grundhaltung, Entwicklung von Strategien, Konsistenzprüfung und Festlegung der gültigen Strategien unterscheiden.

Gleichzeitig mit der Strategiebestimmung sind in der Regel auch die für die Strategieverwirklichung notwendigen Mittel

in bezug auf ihre Art und Gliederung, ihre Herkunft und Verwendung festzulegen. (Vgl. dazu Rühli, 1971, S. 72)

Die unternehmungspolitischen Massnahmen stellen das Bindeglied zwischen der Bestimmung der Unternehmungspolitik und dem Anfang ihrer Verwirklichung dar. Durch die Bestimmung der Unternehmungspolitik werden im Bereich der Massnahmen vor allem die Aufträge für die nachgeordneten Bereiche festgelegt. Die Aufträge umfassen dabei Basisinformationen, Zielvorgaben, strategische Rahmenbedingungen und die Zuteilung der erforderlichen Mittel, sie sind als unternehmungspolitischen Input für die Erarbeitung der Teilpolitiken und Bereichsprogramme zu sehen.

Daneben sind Einzelmassnahmen und die in der Regel als Aufgabe der Unternehmungsleitung spezifizierten Präsentations- und Repräsentationspflichten zu erwähnen.

Es lässt sich kaum begründen, warum eine der vier Phasen über die andern hinausgehoben und als besonders wichtig angesehen werden soll. Wir betrachten denn auch die vier Teile des Quadrates in Abbildung 2-12 als Glieder der berühmten Kette, deren Belastbarkeit durch das jeweils schwächste Glied bestimmt ist.

Wenn wir den Ausdruck 'strategisch' verwenden, soll damit die Strategiephase nicht besonders hervorgehoben werden. Es geht lediglich darum, den schwerfälligen Ausdruck 'unternehmungspolitisch relevant' zu vermeiden.

Es mag auch der Eindruck entstehen, dass wir den Massnahmen besonderes Gewicht beimessen. Dies tun wir nur insofern, als diese Phase als Verbindung zur Realisierung des vorher deklarierten Soll-Zustandes besondere Aufmerksamkeit verdient. Kreikebaum/Suffel haben in ihrer Untersuchung festgestellt, dass bei den von ihnen untersuchten Unternehmungen (7 deutsche und 14 amerikanische Industrieunternehmen) für die Zukunft gilt: 'Generell wird man der Verbindung von strategischer und operativer Planung grössere Aufmerksamkeit widmen.' (Kreikebaum/Suffel, 1981, S. 236)

2.2.3.2 Verwirklichung der unternehmungspolitischen Soll-Vorstellungen

Die Realisation der in der Unternehmungspolitik festgelegten Soll-Vorstellungen betrifft letztlich alle Tätigkeitsbereiche der Unternehmung, von den ersten Realisierungsmassnahmen der obersten Unternehmungsleitung bis zur Leistungsverwertung auf dem Markt. Aus unserer Sicht ist neben dem Schwerpunktthema dieser Arbeit, der Festlegung eines in die Zukunft projizierten Soll-Verhaltens der Unternehmung, primär die auf die Verwirklichung der gesetzten Ziele ausgerichteten Massnahmen der Träger der unternehmungspolitischen Willensbildung von Interesse.

Die in Abbildung 2-12 dargestellten vier Hauptphasen beziehen sich auf die Erarbeitung und Gestaltung des strategischen Soll-Zustandes. Wie wir in Abbildung 2-13 schematisch aufzeigen, setzt der zur Unternehmungspolitik zu zählende erste Realisierungsschritt auf der Basis der festgelegten unternehmungspolitischen Massnahmen (Auftragserteilung) an und besteht in der führungsmässigen Willensdurchsetzung (Anordnung und Kontrolle) (Rühli, 1973, S. 26) der von uns in drei Kategorien gegliederten Aufträge. Wir unterscheiden folgende unternehmungspolitische Massnahmen nach den Aufgabeneempfängern, respektive den aufgabenempfangenden Organisationseinheiten:

- (1) Unternehmungspolitische Massnahmen, die im Planungssystem der Teilbereiche weiterbehandelt werden.
(Vgl. das folgende Kapitel 2.2.3.3)
- (2) Die nicht in eine Teilpolitik oder Programmplanung einflussenden Einzelmassnahmen. (Aufträge an Kommissionen, Stäbe, Beratungsunternehmungen)
- (3) Repräsentationsaufgaben der obersten Unternehmungsleitung.

Die Erfüllung dieser, unter dem Begriff Massnahmen zusammengefassten drei Aufgabenarten, wäre im Rahmen der Führungskonzeption zu behandeln und umfasst unter anderem:

- (1) Die Mitwirkung der obersten Unternehmungsleitung an der Bestimmung, Genehmigung und Kontrolle der Teilbereichspolitiken.
- (2) Die Mitwirkung an der Ueberwachung der laufenden Realisierungsfortschritte und Realisierungsauswirkungen.

Das Durchsetzen der unternehmungspolitischen Massnahmen ist also ein wesentlicher Teil der alltäglichen Führungsarbeit der obersten Unternehmungsleitung.

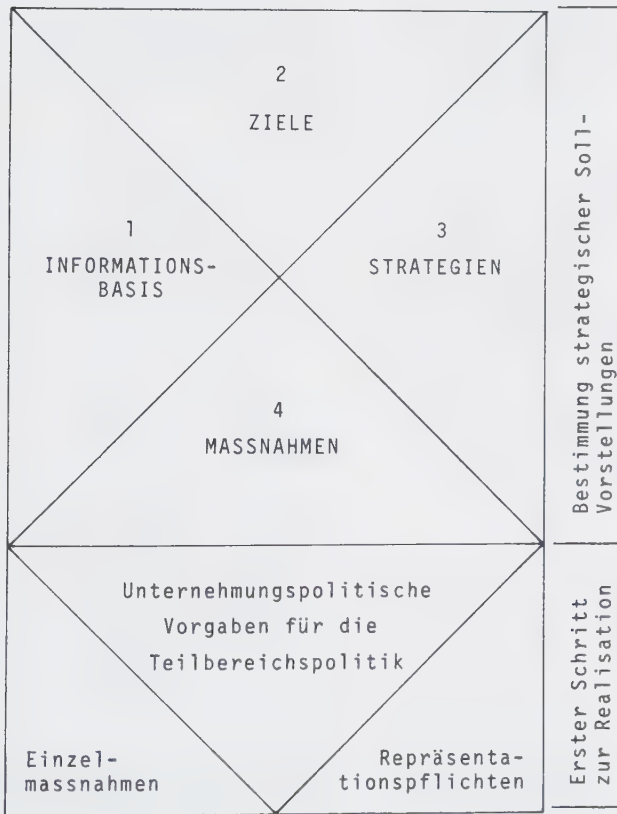


Abbildung 2-13 Unternehmungspolitik:
Bestimmung der strategischen Soll-Vorstellungen und erste Realisationsphase

2.2.3.3 Anschluss an die operativen Bereiche

Auf die wichtige Verbindung zwischen strategischem und operativem Bereich wurde bereits im Rahmen der Strukturierung der Unternehmungspolitik hingewiesen. Diese Verbindungsstelle ist unter dem materiellen Gesichtspunkt deshalb als Schlüsselstelle einer wirksamen Unternehmungspolitik anzusehen, weil hier, innerhalb der Realisierung der unternehmungspolitischen Vorstellungen, ein erster Transfer von unternehmungspolitischen Gedankengut stattfindet.

'Unternehmungspolitik und Planung werden sinnlos, wenn es nicht gelingt, sie sukzessive durch dispositives und letztlich ausführendes Handeln in die Tat umzusetzen.'
(Ulrich, 1978, S. 232)

Dass diese Umsetzung einige Gegensätzlichkeiten zwischen den angesprochenen Bereichen, der Unternehmungspolitik einerseits und der Teilbereichspolitik oder Bereichsprogrammplanung andererseits zu überwinden hat, geht aus Abbildung 2-14 hervor.

MERKMALE	UNTERNEHMUNGSPOLITIK	FOLGEPOLITIK, -PROGRAMM
Hierarchieebene	oberste Hierarchieebene	zweite oder tiefer liegende Hierarchieebene
Periodizität der Aktivitäten	kontinuierliche, periodische und aperiodische Ausprägung möglich	in der Regel periodische Ausprägung
Subjektive Werte	relativ grosser Einfluss der subjektiven Wertvorstellungen der Beteiligten	Einfluss der subjektiven Wertvorstellungen der Beteiligten geringer
Alternativenzahl	grosse Anzahl möglicher Alternativen stehen zur Auswahl	Zahl der Alternativen ist durch Vorentscheide eingeschränkt
Ausmass der Unsicherheit	Unsicherheit über das Eintreffen der angenommenen Entwicklungen relativ gross	Unsicherheit geringer als bei Unternehmenspolitik, Risiken sind besser abzuschätzen
Problemcharakter	schlecht strukturierte, einmalige Probleme	gegenüber der Unternehmenspolitik besser strukturierte Probleme, die sich z.T. wiederholen
Informationsquellen	hoher Anteil an externen Informationsquellen	vermehrter Einbezug interner Daten und Informationsquellen
Zeitdimension	undefinierter, oft langfristiger Zeitraum; Zeitbezug entsprechend der Problemstellung bis zur kurzfristigen Betrachtungsweise variierend	mittel- und kurzfristige Ausrichtung, für alle Inhalte wird ein einheitlicher Zeitrahmen angewendet
Mitarbeiter	Oberste Unternehmensführung, Stabs- und involvierte Linienmitarbeiter	Bereichsleiter, seine Stabs- und involvierten Linienmitarbeiter
Detaillierung	Wenig detaillierte, globale Aussagen	Erste Konkretisierung im Hinblick auf die Ausführung
Problembereich	die gesamte Unternehmung umfassend; die Interessen der Gesamtunternehmung werden primär beachtet	entspricht der Bereichsabgrenzung; primär stehen die Interessen des Bereichs im Vordergrund

Abb. 2-14 Merkmale gegensätzlicher Ausprägung von Unternehmenspolitik und Folgepolitik (in Anlehnung an Steiner, 1971a, S. 72 ff)

Auf das Problem der Koppelung der strategischen Aussagen an die Folgepolitiken und -programme wird vielfach hingewiesen, hingegen ist - wie dies Hobbs und Heany feststellen - der Lösung dieser Frage bisher wenig Beachtung geschenkt worden.

'Little explicit attention has been devoted to the short-term plans and programmes that functional managers must draw up in order to implement such higher level decisions.'

(Hobbs/Heany, 1977, S. 119)

Bei einer Untersuchung über strategische Planung zeigte sich, '... dass der konkrete Zusammenhang zwischen Absichten und Strategien für das Gesamtunternehmen einerseits und den operativen Massnahmen andererseits oft unklar ist.'

(Kreikebaum, 1981, S. 105)

Welche Vorkehrungen sind nun aber zu treffen, um die Trennung der Unternehmungspolitik von den übrigen Bereichen der Unternehmung zu überbrücken?

Hobbs/Heany schlagen die Beachtung folgender Massnahmen vor:

- vor der Bekanntgabe neuer Strategien sollte überprüft werden, ob die Funktionalbereiche überhaupt die dafür notwendigen Leistungskapazitäten verfügbar haben.
- Die durch die Einführung neuer Strategien aufgetragenen Sonderprobleme sollen auf möglichst wenig Funktionalbereiche beschränkt werden. Die Verlagerung von ersten Ausführungsarbeiten einer neuen Strategie in spezielle Pilot-Anlagen, wäre ein Beispiel, wie die Funktionalbereiche entlastet werden können.
- Probleme der Strategie-Implementierung sind möglichst in die Strategiebestimmung einzubeziehen.
- Den nachgeordneten Bereichen sind nicht nur Strategien, sondern bereits auch die Leitlinien für ihre Aktionen mitzugeben.

- Eine enge Zusammenarbeit und rege Kommunikationsbeziehungen der betroffenen Ebenen in beiden Richtungen erleichtert die Koppelung der strategischen an die operative Ebene.

(Hobbs und Heany, 1977, S. 123-126)

Nach Ulrich wird die Spanne zwischen den Entscheiden der Unternehmungspolitik und den kurzfristig wirksam werdenden dispositiven Entscheiden durch das Planen überbrückt (Ulrich, 1978, S. 45). 'Zu diesem Zweck müssen sie (die unternehmungspolitischen Entscheide, d.V.) als Planungsrichtlinien so gefasst werden, dass sie als Input in das Planungssystem eingehen und dort in Entscheidungsprozessen weiter verarbeitet werden können.' (...) 'Inhaltlich handelt es sich vor allem um die im Unternehmungskonzept entwickelten unternehmungspolitischen Entscheide.' (Ulrich, 1978, S. 46)

Im Rahmen der bereits früher erwähnten Untersuchung über die strategische Unternehmungsplanung fanden Kreikebaum/Grimm: 'In den von uns untersuchten 223 Unternehmen erfolgte die Ableitung von quantifizierten Unternehmenszielen aus einer fixierten Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensphilosophie in 41 % der Fälle zeitlich nach einer bereits fortgeschrittenen Formalisierung der Plandurchführung.' (...) 'Wenn strategische Probleme aufgegriffen werden, so geschieht dies nach Aussage unserer Gesprächspartner häufig gemeinsam mit operativen Fragen in den gleichen Gesprächsrunden und in den gleichen Abteilungen.' (zitiert nach Kreikebaum, 1981, S. 105)

Der Arbeitskreis 'Langfristige Unternehmungsplanung' der Schmalenbach-Gesellschaft behandelt die Koppelung zwischen strategischen und operativen Plänen in einem Satz: 'Die von der obersten Führung verabschiedeten strategischen Planungen sind daher in die Mittel- und Kurzfristpläne der operativen Planung, sowie in die gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung einzuarbeiten...'

(Arbeitskreis 'Langfristige Unternehmungsplanung' der Schmalenbach-Gesellschaft, 1981, S. 39)

Zusammenfassend lässt sich im Hinblick auf die Koppelung der Unternehmungspolitik an die nachgeordneten Politiken folgendes festhalten:

- der Integration der Unternehmungspolitik und ihrer Strategien in die Unternehmung, vor allem der Ableitung der nachgeordneten Politiken aus den übergeordneten Festlegungen ist innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung zuwenig Beachtung geschenkt worden.
- wichtige Voraussetzungen für eine Fortsetzung und Konkretisierung der Unternehmungspolitik auf den operativen Ebenen ist die, von uns hier nicht behandelte Ausgestaltung des formalen Führungssystems. Dazu zählen auch organisatorische Massnahmen, vor allem die über die Hierarchieebene hinausgehende Beteiligung von Führungskräften bei der Erarbeitung der Politik. (Kooperative Strategie-Entwicklung)
- inhaltlich ist darauf zu achten, dass die Probleme der Weiterführung und Durchführung der unternehmungspolitischen Vorstellungen bereits bei der Bestimmung der Unternehmungspolitik beachtet werden.
- Ueberprüfung der Verwirklichung durch Sicherstellung der Kompatibilität von Planung und Budgets.
- schliesslich hat die übergeordnete Ebene ihre Arbeit nicht mit der Postulierung von Zielen und Strategien zu beenden, sondern sollte eine Vorleistung für die nächste Hierarchieebene erbringen, indem sie eine erste Ableitung der folgepolitischen Aussagen vornimmt.

Auf die letzte Anforderung werden wir dadurch eingehen, dass wir als letzte Hauptphase der Unternehmungspolitik die 'unternehmungspolitischen Massnahmen' vorsehen. Diese

bestehen in der Bestimmung der Aufträge für die nachgeordneten Bereiche und in deren laufender führungsmässiger Betreuung während der Verwirklichungsaktivitäten. Graphisch lässt sich das wie in Abbildung 2-15 darstellen.

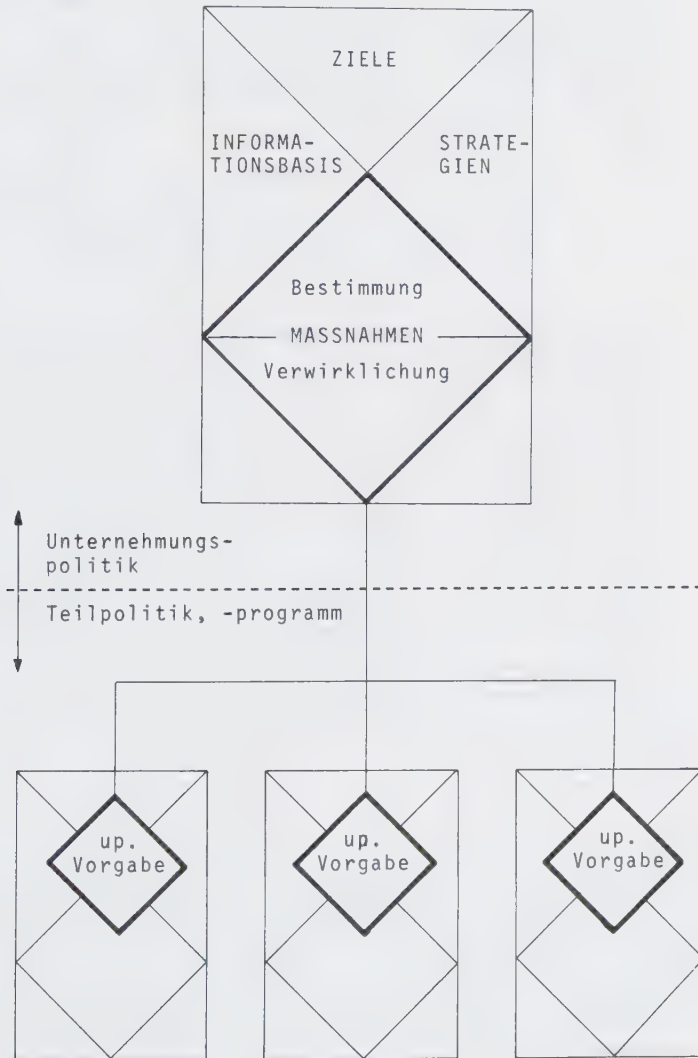


Abb. 2-15 Integration der unternehmerpolitischen Inhalte in die Teilpolitiken in der Form von unternehmerpolitischen (up.) Vorgaben

Das sich aus den beiden Teilen 'Bestimmung der Aufträge' und 'Verwirklichungsarbeiten' zusammensetzende Feld der Massnahmen wird bildlich auf die Teilpolitiken aufgeteilt. Dort stellt, innerhalb der Hauptphasen der Teilpolitiken, das nun aufgeteilte Massnahmenfeld im Zentrum des Schemas die vorgegebene Kernpolitik dar.

Aufträge enthalten mindestens die auf die Hauptphasen einer Politik bezogenen Elemente:

- Basisinformationen
- Zielvorgaben
- Rahmenbedingungen für das Vorgehen
- zur Verfügung gestellte Mittel

Damit umfassen sie Ergebnisse und Fakten aus den drei der Auftragsfestlegung vorangehenden Hauptphasen der Unternehmungspolitik. Die innerhalb unserer graphischen Darstellung abschliessende Phase der Unternehmungspolitik, die Massnahmenbestimmung und Verwirklichung hat über die bereits genannten Aspekte eine, in der Aufgabenfestlegung implizit angelegte Funktion zu erfüllen: die Koordination der Teilbereiche mit dem Optimierungsziel synergetische Wirkungen zu fördern (vgl. Welge, 1976, Sp. 3800), respektive mit dem Minimalziel der Verhinderung von unerwünschten Doppelspurigkeiten und gegenseitigen Behinderungen der Teilbereiche.

2.2.3.4 Zeitliche Aspekte der Unternehmungspolitik

Entsprechend unserer Auffassung von der Unternehmungspolitik als zielgerichtetes Verhalten der Unternehmungsführung zur Ermittlung und Verwirklichung einer in die absehbare Zukunft projizierten Soll-Vorstellung des Unternehmungsverhaltens, müssen wir auf den Zeitaspekt im Rahmen einer so verstandenen Unternehmungspolitik zu sprechen kommen.

2.2.3.41 Unternehmungspolitischer Zeithorizont

Mit der Lokalisierung der unternehmungspolitischen Soll-Vorstellungen in der absehbaren Zukunft ist keine genaue Zeitperiode angegeben, es lässt sich aus dem Begriff 'absehbar' auch kein eindeutiges Abgrenzungskriterium gewinnen. Vielmehr ist daraus generell zu entnehmen, was schon Gutenberg feststellte: 'Der zeitliche Abstand zwischen dem Zeitpunkt, bis zu dem es sinnvoll ist, unternehmungspolitische Entscheidungen zu treffen, und dem gegenwärtigen Zeitpunkt der Planung, in dem die Unternehmungspolitik festgelegt wird, hängt von vielen betriebsexternen und betriebsinternen Umständen ab.' (Gutenberg, 1962, S. 62)

Für die Unternehmungspolitik in unserem Sinne heisst dies, dass innerhalb der gesamten Unternehmungspolitik unterschiedliche Zeithorizonte vorhanden sein können. 'Dieser (der Planungszeitraum, d.V.) ist vielmehr produkt-, markt- und unternehmensspezifisch festzulegen.' (Kreikebaum, 1981, S. 102)

Als Bestimmungsfaktoren für den Zeithorizont der Unternehmungsplanung nennt Kreikebaum:

- Die Prognostizierbarkeit der Zukunft
- Die zeitliche Reichweite bis zum Wirksamwerden der Massnahmen
- Planungsobjekte und langfristige Orientierungsdaten der Planung

(Kreikebaum, 1981, S. 102)

Gälweiler schreibt im Zusammenhang mit der Unternehmungsplanung: 'Die zeitliche Reichweite der Unternehmungsplanung ist in bezug auf den tatsächlich erreichbaren Wirkungshorizont nicht eine Frage der a priori-Festlegung des gewollten Zeithorizontes.' (Gälweiler, 1980, S. 167)

Reuter nennt in diesem Zusammenhang:

- Prognostizierbarkeit der Umweltdaten
 - Anlaufzeit der Investitionen
 - Konjunkturzyklus
- (Reuter, 1979, S. 64)

Die für die Ausgestaltung der Prognose- und Planungstätigkeit zu berücksichtigenden Faktoren, welche Hogarth und Makridakis aufgrund ihrer ausführlichen Evaluation der Leistungen der auf die Zukunft ausgerichteten Aktivitäten (Forecasting, Planning) vorschlagen, liegen teilweise auf einer Metaebene:

- acknowledgement of human limitations and possibilities
- explicitly recognizing the functions forecasting and planning can serve within organizations
- issues concerning the precision of both goals and forecasts and the time-frame within which forecasting and planning are considered
- evaluating the benefits and costs of the often conflicting goals that forecasting and planning attempt to meet

(Hogarth und Makridakis, 1981, S. 128)

Auch zur zeitlichen Fixierung der in der Betriebswirtschaftslehre und -praxis gebräuchlichen Begriffe der 'lang-, mittel- und kurzfristigen Zeiträume' gehen die Meinungen auseinander. In einer empirischen Untersuchung in Deutschland ergab sich, dass der Zeitraum von fünf Jahren sowohl für den mittelfristigen als auch für den langfristigen Planungszeitraum genannt wurde (vgl. Kreikebaum und Grimm, 1980, S. 522-524)

Auch Reuter sieht den Zeitraum für die langfristige Unternehmensplanung bei fünf Jahren liegen. (Reuter, 1979, S. 64)

Wesentlich kürzer sind die von Hogarth und Makridakis erwähnten Zeiträume. Sie liegen für langfristige Zeiträume bei zwei Jahren und mehr; mittelfristig wird dann als Zeitraum zwischen drei Monaten und zwei Jahren angesehen. (Vgl. Hogarth und Makridakis, 1981, S. 122)

Im Anschluss an die Rezessionserscheinungen in den Siebzigerjahren erfolgte in führenden Unternehmungen der Uebergang von der 'langfristigen Unternehmensplanung' zur 'strategischen Planung'. (Vgl. Hogarth/Makridakis, 1981, S. 122)

Die Ausrichtung auf einen langfristigen Zeithorizont wurde in ihrer Absolutheit aufgegeben. Strategische Planung ist nicht an einen bestimmten Zeithorizont gebunden, wenn sie sich auch möglichst weit nach vorn tastet.

Die empirisch festgestellte Verkürzung der Planungszeiträume wird allgemein mit der gesteigerten Dynamik der Umweltkomplexität begründet. (Vgl. Kreikebaum und Grimm, 1980, S. 102)

Zudem wurden Methoden zur Erfassung und Bewältigung von raschen Änderungen der Umwelt entwickelt; so zum Beispiel von Ansoff 'Strategic Issue Management'. (Ansoff, 1980a, S. 131-148)

Im Hinblick auf den für die Unternehmungspolitik gültigen Zeitrahmen lässt sich festhalten:

- (1) Innerhalb der Unternehmungspolitik ist der Zeithorizont nicht einheitlich festgelegt, sondern kann, je nach unternehmungspolitischen Problemstellung und Umweltkonstellation, variieren.
- (2) Die Festlegung von zeitlichen Vorstellungen erfolgt in der Unternehmungspolitik unter Beachtung folgender Bestimmungsfaktoren:
 - Orientierungsgrundlagen: der erreichbare Planungshorizont hängt von der Prognostizierbarkeit der relevanten Ereignisse ab. Dabei ist der potentielle Wissensstand im Prognosezeitpunkt und die (beschränkte) menschliche Prognosefähigkeit zu berücksichtigen. (Vgl. Gälweiler, 1980, S. 170)
 - Reaktionszeit: der durch die führungsmässigen und planerischen Zeitaufwendungen bedingte Verzug zwischen der Festlegung von unternehmungspolitischen Massnahmen und deren Wirksamkeit beeinflusst den unternehmungspolitischen 'Startzeitpunkt'.

Von den beiden letztgenannten Einflussfaktoren ist der erste, die Prognostizierbarkeit der zukünftigen Situationen,

der wichtigere. Die Verfügbarkeit von Prognosen mit hohem Wahrscheinlichkeitsgehalt kann als Vorbedingung für die Ableitung von Massnahmen angesehen werden. Erst in Kenntnis der Art und Weise, wie auf bestimmte Zukunftssituationen reagiert werden soll, kann auch abgeschätzt werden, welche Reaktionszeit in planerischer und führungsmässiger Hinsicht anfallen könnten.

In Ermangelung der notwendigen Detailinformationen zur Bestimmung der notwendigen Reaktionszeit der Unternehmung im konkreten Fall, wird auf Erfahrungen aus der eigenen oder aus andern Unternehmungen zurückgegriffen. So kennt die Unternehmungsführung beispielsweise die Innovationszeit einer neuen Dienstleistung, eines neuen Produktes.

2.2.3.42 Unternehmungspolitische Führungsrhythmus

Der unternehmungspolitische Führungsrhythmus ist ein weiteres formales Gestaltungsproblem, welches unsere Problemstellung nur am Rande berührt und deshalb hier nur kurz erwähnt werden soll.

Konkret geht es um die Frage, wie oft innerhalb einer bestimmten Zeitperiode die Informationsbasis aktualisiert, die Ziele überprüft, die Strategien angepasst und die unternehmungspolitischen Massnahmen neu formuliert werden sollen.

Entsprechend den von uns übernommenen Definitionen hat die formelle Ergänzung der Unternehmungspolitik, die Unternehmungsführung, sich in die Planungskonzeption der Unternehmung (Vgl. Rühli, 1978, S. 78) und damit in die Führungskonzeption einzuordnen.

Dabei lassen sich in bezug auf die zeitliche Folge der Aufarbeitung der unternehmungspolitischen Aufgaben folgende drei Fälle unterscheiden: neben dem Extremfall der laufenden Bearbeitung sind die periodische und die aperiodische (fallweise) Bearbeitung denkbar.

Zeitliche Folge der Bearbeitung	- laufende Bearbeitung - periodische Bearbeitung - aperiodische Bearbeitung
Ausmass der Bearbeitung	- Bearbeitung des gesamten unternehmungspolitischen Inhalts - Bearbeitung der Inhalte einzelner Phasen - Bearbeitung eines bestimmten Inhalts in einzelnen oder allen Phasen
Art der Bearbeitung	- Ueberprüfung der unternehmungspolitischen Voraussetzungen und der gültigen Festlegungen - Aenderung (Korrekturen, Präzisierung) der gültigen Unternehmungspolitik - Ergänzung der bisherigen unternehmungspolitischen Inhalte (zusätzliche materielle Elemente)
Ursache der Bearbeitung	- ordentliche (vorgesehene) Bearbeitung - ausserordentliche, durch besondere Ereignisse begründete Bearbeitung

Abb. 2-16 Gestaltungsfaktoren des unternehmungspolitischen Führungsrhythmus

Nach dem Ausmass der Bearbeitung lassen sich, je nachdem ob einzelne oder alle Phasen, und ob Teile oder der gesamte Inhalt überarbeitet werden, wiederum verschiedene Fälle unterscheiden.

Schliesslich gibt es unterscheidbare Arten der Ueberarbeitung einer Unternehmungspolitik, wobei wir hier zuerst die Ueberprüfung der unternehmungspolitischen Inhalte zuerst erwähnen. Dies führt zu einer Bestätigung der bestehenden Unternehmungspolitik, respektive zu einem der beiden andern aufgeführten Fälle: zur Aenderung oder Ergänzung der unternehmungspolitischen Aussagen.

Als Ausgangspunkt einer Revision der Unternehmungspolitik ist vor allem die ordentliche, nach einem festzulegenden Zeitpunkt vorzunehmende Ueberarbeitung zu nennen. Dann aber steht die Unternehmungspolitik und ihre Festlegungen einer ausserordentlichen Ueberarbeitung jederzeit offen, falls dies aufgrund wichtiger Ereignisse als notwendig erachtet wird und die Unternehmungsleitung einen entsprechenden Vorentscheid fällt.

Aus materieller Sicht hat die formale Gestaltung der Führungskonzeption vor allem die Entdeckung und frühzeitige Beseitigung von aufgrund der Weiterentwicklung der Sachlage als fehlerhaft erkennbaren Vorstellungen innerhalb der Unternehmungspolitik und darauf basierenden Fehlentschlüssen sicherzustellen.

Für den Führungsrhythmus der unternehmungspolitischen Hauptphasen lassen sich als mögliche 'Idealvorstellungen' die folgenden Forderungen stellen:

Ideal-Führungsrhythmus der Unternehmungspolitik:

Informationsbasis: laufende Aktualisierung der Informationsbasis und Ergänzung mit Informationen über neue Gegenstandsbereiche.

Durch eine laufend vorgenommene Sichtung der zugänglichen Informationen wird eine Früherkennungsfunktion im Hinblick auf die Auslösung weiterer unternehmungspolitischer Massnahmen sichergestellt.

Ziele / Strategien: anzustreben sind möglichst wenig Korrekturen der einmal festgelegten Unternehmungsziele und -strategien, die ausserhalb einem ordentlichen Weiterentwicklungszyklus liegen.

Hingegen sind neu hinzukommende Ergänzungen vor allem in der Form neuer unternehmerischer Chancen jederzeit einfügbar.

Massnahmen:

neben der ordentlichen periodischen Konkretisierung und Ergänzung von Aufträgen für die Teilbereiche und dem Auftreten neuer zusätzlicher Aufträge, sollte vor allem eine laufende Verbesserung der Verwirklichungsbedingungen und -ergebnisse stattfinden.

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass sich ein, zum Beispiel an die Periodizität der nachfolgenden Teilbereichspolitik, respektive -planung anlehrender Ueberarbeitungsrythmus kombiniert mit einer steten Bearbeitung gewisser Teilgebiete als mögliche Grundsatzlösung anbietet. (Vgl. Ulrich, 1978, S. 233). Die Arbeiten an der Lösung unternehmungspolitischer Probleme sind zeitintensiv und lassen sich als kreative 'Kopfarbeit' von Spezialisten schlecht automatisieren. Jede Ueberarbeitung von Teilen der Unternehmungspolitik bindet damit wertvolle Kapazitäten der Unternehmungsleitung und der involvierten Mitarbeiter. Die optimale Gestaltung der funktionalen und aufbauorganisatorischen Aspekte der Unternehmungsführung wird diese Kapazitätsbelastungen mitberücksichtigen.

2.2.3.5 Unternehmungspolitik und Unternehmungsplanung

Entsprechend dem in dieser Arbeit verwendeten Führungsbegriff haben wir unter Planung 'alle institutionellen, funktionellen und instrumentalen Erscheinungen, welche der Vorbereitung der Entscheidungen über die zu wählende Unternehmungspolitik dienen' (Rühli, 1978, S. 55) zu verstehen.

Der Inhalt der Unternehmungsplanung umfasst demnach weitgehend die Planungsaufgaben in den vier Hauptphasen der Bestimmung der Unternehmungspolitik.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur sind bedeutend weitergefasste Begriffsfestlegungen zu finden. So sieht Bircher die Planung nicht nur als Entscheidungsvorbereitung, sondern ordnet ihr auch '... die Führungsfunktionen Entscheiden, In-Gang-Setzen und Kontrollieren' zu. (Bircher, 1976, S. 49)

Dabei versteht Bircher wie Ulrich die Planung als mittlere Stufe des Führungssystems, zwischen Unternehmungspolitik und Disposition oder zwischen den obersten langfristigen Zielen und Grundsätzen und der unmittelbaren Lenkung des ausführenden Handelns. (Ulrich, 1978, S. 16)

Allerdings weist Ulrich auch darauf hin, dass auch das systematische und planmässige Aufstellen der Unternehmungspolitik als Unternehmungsplanung bezeichnet werden könne, und in diesem Fall die Unternehmungsplanung nicht erst bei der Konkretisierung der Unternehmungspolitik einsetze. (Ulrich, 1978, S. 327)

Der Begriff der Unternehmungsplanung kann dementsprechend auf zwei nicht gleichmächtige Sachbereiche bezogen werden:

- (1) Enger Sachbereich: (langfristige) Unternehmungsplanung ist auf die Unternehmungspolitik konzentriert und beschränkt
- (2) Weiter Sachbereich: Unternehmungsplanung umfasst neben den Planungsaufgaben innerhalb der Unternehmungspolitik auch die Folgeplanung auf Teilbereichsstufe. (Vgl. Rühli, 1978, S. 91) Damit ist Unternehmungsplanung auf die Gesamtheit der strategischen und operativen Planungen und deren Zusammenwirken innerhalb eines Planungskonzeptes (Vgl. Rühli, 1975, S. 55) ausgerichtet.

Unsere bereits erwähnte Definition der Unternehmungsplanung bezieht sich auf den erwähnten engen Sachbereich. Damit sind alle, neben der Unternehmungspolitik erstellten Pläne, andern Planungskategorien zuzuordnen.

Wie bereits angedeutet, ist Planung in allen Phasen der Unternehmungspolitik gegenwärtig. Da Unternehmungspolitik eine in die Zukunft gerichtete Projektion eines Soll-Zustandes und des darauf basierenden Verhaltens der Unternehmung ist, dürfte die Planungsarbeit den aufwandmässigen Hauptteil an der unternehmungspolitischen Arbeit ausmachen. Wir gehen aber davon aus, dass laufend und dies in schwierig voneinander zu trennender Art und Weise auch die andern konstitutiven Elemente der Führung, also Entscheidung, Anordnung und Kontrolle, in die Entstehung der Unternehmungspolitik hineinspielen. Auf eine Zuordnung von Elementen der Führung zu besonderen Phasen der Unternehmungspolitik, wie beispielsweise Planung - Informationsbasis; Entscheidung - Ziele; Anordnung - Strategien/Massnahmen (Vgl. Wehrli, 1981, S. 64, 116) verzichten wir hier.

2.2.3.6 Unternehmungspolitik und Kontrolle

Die von uns verwendete Grobstruktur der Unternehmungspolitik (Abb. 2-12) weist als letzte Hauptphase die 'Massnahmen' auf. Hier stellt sich die Frage, ob innerhalb der Tätigkeitsinhalte der obersten Führung einer Unternehmung die Kontrollaufgaben ausgeklammert worden seien. Dieser kurze Abschnitt zum Thema Kontrolle soll auf Probleme der Kontrolle im Rahmen der Unternehmungspolitik eingehen und unsere Auffassung der Kontrollfunktionen auf oberster Unternehmungsebene darlegen.

'Die Probleme der Ergebniskontrolle speziell bei strategischen Plänen sind bisher noch kaum untersucht. Eine geringe Kontrollneigung mag auf diesem Gebiet u.a. damit zusammenhängen,

- dass es bei längerfristigen Plangrößen nicht einfach ist, kurzfristig realisierte Ist-Ergebnisse als übereinstimmend mit dem Langzeitziel oder aber als wesentliche Abweichung zu diagnostizieren, und
- dass durch besondere Schwierigkeiten einer richtigen anteiligen Zurechnung von Zwischenergebnissen auf Organisationseinheiten sowie durch persönliche Vorbehalte von Führungskräften erhebliche Kontrollbarrieren entstehen.' (Köhler, 1981, S. 282)

Und Picot schreibt: 'Daher kann Kontrolle im Strategischen Bereich kaum nach festgelegten Zyklen oder in Form eines nachträglichen Soll-Ist-Vergleichs erfolgen.' (Picot, 1981, S. 566)

Wenn unter Kontrolle ein Soll-Ist-Vergleich, respektive ein Plan-Ist-Vergleich verstanden wird (Vgl. Baumgartner, 1980, S. 61 ff), so können innerhalb der Unternehmungspolitik drei unterschiedliche Kontrollobjekte unterschieden werden:

- Verwirklichungskontrolle der Unternehmungspolitik; die unternehmungspolitischen Festlegungen (Soll) werden mit der Realisierung verglichen (Ist).
- Kontrolle der nachgeordneten Teilbereiche; dabei gelten die unternehmungspolitischen Aufträge und die daraus abgeleiteten Teilbereichspolitiken als Soll-Vorstellungen, die Resultate der Teilbereiche (Ist) werden an diesen Vorgaben gemessen.
- Kontrolle der Unternehmungspolitik aufgrund neuer unternehmungspolitischer Überlegungen, die auf neuen Informationen basieren. Dies könnte eigentlich als Plan-Plan-Vergleich bezeichnet werden (Vgl. Reuter, 1979, S. 77)

Innerhalb unserer Auffassung über Unternehmungspolitik spielen zwei Arten von Kontrolle eine wichtige Rolle: die Kontrolle der Aktivitäten der Teilbereiche und die Plan-

Plan-Kontrolle der Annahmen, Voraussetzungen und Festlegungen der Unternehmungspolitik selbst. In den Hintergrund tritt unseres Erachtens eine Ergebniskontrolle, welche sich auf die in der Unternehmungspolitik formulierten Ziele und Strategien bezieht. Sind diese nämlich sachlich richtig und vollständig in Teilbereichsaufträge abgeleitet, so wird die Sicherstellung einer den Absichten der Unternehmungsführung entsprechenden Verwirklichung der Teilbereichspolitiken auch die Verwirklichung der Unternehmungsziele und -vorgehen mit sich bringen.

Die Kontrolle der Erfüllung der unternehmungspolitischen Aufträge innerhalb der nachgeordneten Verwirklichungsbereiche ist eine Führungsaufgabe der obersten Unternehmungsführung, deren Kontrollinhalte sich aber nicht auf der Stufe der Unternehmungspolitik befinden.

Inwiefern die Kontrollaufgaben auf der Teilbereichsstufe als Ergebnis-, Fortschritts- oder Verhaltenskontrolle ausgestaltet sind, ist eine Frage der Führungskonzeption der Unternehmung. (Vgl. Rühli, 1973, S. 48; Ulrich, 1978, S. 48)

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob denn eine Zusammenfassung der Teilbereichskontrollen und ihrer Ergebnisse nicht doch auf einfache Art den Soll-Ist-Vergleich auf unternehmungspolitischer ermöglichen würde. Dazu ist zu bemerken, dass bei einer einfachen Zusammenfassung der Teilbereichskontrollen zu einem strategischen Soll-Ist-Vergleich eines der eingangs erwähnten Hauptprobleme nicht gelöst ist: die Bewertung der kurzfristigen Ergebnisse im Hinblick auf langfristige Vorgaben.

Zudem fragt sich, ob damit nicht 'mehr Zeitinanspruchnahme und Verwaltungskosten als unmittelbar ersichtlicher Nutzen verbunden sind' (Köhler, 1976, S. 317)

Ein zweiter Kontrollbereich, der nun vollständig innerhalb der Unternehmungspolitik liegt, ist die als Plan-Plan-Vergleich erwähnte Kontrolle der gültigen Unternehmungspolitik aufgrund der laufend neu zugänglichen Informationen: Diese

Art der Kontrolle könnte gewissermassen als 'Fortschrittskontrolle' aufgefasst werden. (Vgl. Siegwart/Menzl, 1978, S. 108)

Diese Plan-Plan-Kontrolle dient der Erkennung und Bewertung der Notwendigkeit einer periodischen oder ausserordentlichen Uebearbeitung der unternehmungspolitischen Festlegungen. Da nun die Erfolgswahrscheinlichkeit der korrigierenden oder ergänzenden Uebearbeitung in der Regel grösser ist, wenn die Uebearbeitungsaktivitäten frühzeitig erfolgen, beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre seit einiger Zeit mit 'Frühwarnsystemen', 'schwachen Signalen' und der Entdeckung von Diskontinuitäten in der Umwelt. (Vgl. dazu Ansoff, 1981, S. 233; Arnold, 1981, S. 290; Montgomery/Weinberg, 1979, S. 41; Müller-Merbach, 1979, S. 151; Müller, 1981)

Neben einer auf die Umwelt ausgerichteten Frühwarnfunktion könnte auch ein innerbetriebliches Frühwarnsystem prüfenswert erscheinen. Dabei geht es primär um die Aktualisierung der unternehmungspolitischen Informationsbasis. Aus einsichtigen Gründen ist die innerbetriebliche Informationsversorgung in der Regel durch das interne Rechnungs- und Berichtswesen weit besser entwickelt und auch weniger aufwendig als die Informationsbeschaffung aus externen Quellen.

Interne Daten sind aber hauptsächlich vergangenheitsorientiert und es gibt nur wenig in die Zukunft hineinreichende Informationen aus internen Quellen, die für eine 'späte' Frühwarnung brauchbar wären. Dabei ist die feststellbare Abweichung dieser Daten von den erwarteten Werten eine weitere, die unternehmungspolitische Reaktion mitbestimmende Grösse. Wird erst anhand der internen Statistik festgestellt, dass der Bestellungseingang krass unter den Erwartungen liegt, so könnte dies durchaus eine Revision der Unternehmungspolitik initiieren.

Wenn trotzdem laufend Informationen aus internen Quellen in die Informationsbasis aufgenommen werden, so ist dies -

ausser für die Kontrollfunktionen in den Teilbereichen - vor allem für die, in der ersten Hauptphase der Unternehmenspolitik, vorgesehene Erarbeitung der aktuellen Lage der Unternehmung bestimmt.

Auf die im Zusammenhang mit der Kontrolle aufgeworfenen Fragen der Gestaltung der entsprechenden Kontrollorganisation, Kontrollprozesse und Kontrollinstrumente treten wir hier nicht ein. (Vgl. dazu Baumgartner, 1980, S. 76 ff)

2.2.3.7 Das Strategie-Struktur-Problem

Eine von Chandler ausgelöste Diskussion befasst sich mit den Beziehungen zwischen Strategie (i.w.S.) und der Struktur der Unternehmung. (Vgl. Chandler, 1962)

Dabei umfasst Struktur die formellen und informellen Anordnungs- und übrigen Kommunikationsverbindungen, sowie die Informationsmengen, die durch diese Verbindungen verbreitet werden.

Chandler vertritt die Ansicht, dass die Strategie die (Organisations-)Struktur bestimme (structure follows strategy) und hat dies mit einer empirischen Analyse bekräftigt.

Da nun sowohl die Strategien, als auch eine so verstandene Struktur der Unternehmung einer grossen Zahl von teilweise identischen Einflussfaktoren (vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, 1974, S. 333) ausgesetzt sind, basiert die Aussage 'die Struktur folgt der Strategie' auf einer Komplexitätsreduktion, die mehrere Angriffspunkte für widersprüchliche Ansichten bietet.

So wird zum Beispiel von Gabele, 1979, S. 181 ff, das Beziehungsgeflecht zwischen Strategie und Struktur, unter Einbezug von Nachfolgeuntersuchungen, über die Grundaussage von Chandler hinaus differenziert. So müsse bei einer den Umständen Rechnung tragenden Erfassung dieses Zusammenhangs auch der umgekehrte Fall, 'die Strategie folgt der

Struktur' möglich sein. Dazu kommen die beiden Fälle, bei denen die Strategie ändert, ohne die Struktur zu ändern, respektive die Struktur ändert bei unveränderter Strategie.

Ansoff erwähnt in seiner Abhandlung über unterschiedliche Vorgehensweisen bei Strategieänderungen:

- The Coercive ('Structure follows Strategy') Approach
- The Learning ('Strategy follows Structure') Approach'

(Vgl. Ansoff, 1980b, S. 6A, 7)

Hall und Saias stellen die Hypothese 'die Strategie folgt der Struktur' auf und wollen damit eine Gleichordnung der beiden Gestaltungsbereiche erreichen: 'Structure, then, assumes a political content in the same way as strategy, and there is no reason to subordinate one to the other'. (Hall/Saias, 1980, S. 161)

Sie kommen schliesslich zur Ansicht, dass die beiden widersprüchlichen Aussagen in die Formulierung 'structure matches strategy' eingebracht werden könnten. Damit sind beide Einflussrichtungen zwischen Strategie und Struktur eröffnet und es geht um eine gegenseitige Beeinflussung mit dem Ziel der Vermeidung störender Diskrepanzen. (Hall/Saias, 1980, S. 162)

Die Strategie-Struktur-Beziehung ist in unserer Arbeit aus zwei Gründen zu beachten. Einerseits haben wir durch die Teilung der Führungsaktivitäten in inhaltliche und formale Aspekte zwei Bereiche geschaffen, die weitgehend der erwähnten Struktur-Strategie-Abgrenzung entsprechen und andererseits haben wir die formale Struktur der obersten Unternehmensführung, obwohl nicht in unserem Problemkreis liegend, doch als die materielle Seite der Führung, die Unternehmenspolitik, beeinflussend zu akzeptieren. Mit andern Worten, wenn keine Stelle für die Beschaffung und Auswertung von Frühwarninformationen besteht (Struktur), ist die rechtzeitige unternehmungspolitische Antwort auf Diskontinuitäten der Umwelt (Strategie) in Frage gestellt. Es gilt

also zu verhindern, was Hall und Saias mit 'The structure can make an organization more or less short-sighted or blind' beschreiben. (Hall/Saias, 1980, S. 156)

So sieht auch Rühli eine Beeinflussung der Leitungsorganisation über die Faktoren der Umwelt, der Unternehmung und der Wertvorstellungen, die sich in der Unternehmungspolitik verdichten und durch diese auf die Leitungsorganisation bestimmend einwirken. 'Kurzfristig aber kann die Kausalkette auch umgekehrt werden: Betrachtet man nämlich (kurzfristig!) die Leitungsstruktur als gegeben, so kann diese als Bestimmungsgrösse des Führungshandelns und dieses wiederum als Determinante des Führungserfolges angesehen werden.' (Rühli, 1981, S. 217, 218)

Wird Struktur nicht mit der 'Führungsstruktur' der Unternehmung gleichgesetzt, sondern versteht man darunter die Struktur des betrieblichen Leistungspotentials und die Leistungsverwertungsstrukturen, so fällt die Gestaltung der so verstandenen Struktur sehr wohl in den Bereich der unternehmungspolitischen Aufgaben. So schreibt Ulrich: 'Es ist deshalb klar, dass die Bestimmung der Marktleistungen und der Nachfrage, denen sie entsprechen sollen, ein Kernstück jeder Unternehmungspolitik darstellt. Während es in kurzfristiger Betrachtung durchaus so sein kann, dass unser Leistungspotential Art und Umfang der möglichen Marktleistungen und erreichbaren Märkte bestimmt, gilt in langfristiger unternehmungspolitischer Betrachtung die absolute Forderung, dass das ganze Unternehmen in Umfang, Struktur und Charakteristik auf die Erzeugung absatzfähiger Leistungen ausgerichtet werden muss. (Ulrich, 1978, S. 108)

Wir versuchen die Beziehungen zwischen Struktur und Unternehmungspolitik (Strategie i.w.S.) für unsere Arbeit über Unternehmungspolitik erkennbar und gestaltbar zu machen, indem wir drei Arten von Strukturen unterscheiden:

- (1) Die Struktur der obersten Leitungsorganisation als Träger der Unternehmungspolitik (strategische Leitungsorganisation)
- (2) Die Struktur des Leistungserstellungspotentials und die im Dienste der Leistungsverwertung stehenden Strukturen (Leistungsstrukturen)
- (3) Die gesamte Leitungsorganisation der Unternehmung, welche der Verwirklichung der Unternehmungspolitik dient (Führungsstruktur)

Zwischen der strategischen Leitungsorganisation und der von ihr zu erarbeitenden Unternehmungspolitik besteht im Gesamtinteresse der Unternehmung eine möglichst offen ausgestaltete gegenseitige Beeinflussungsmöglichkeit. Wenn - als Voraussetzung für die Erarbeitung einer Unternehmungspolitik - eine bestimmte Struktur vorhanden sein muss, so sollte umgekehrt den innerhalb dieser Struktur tätigen Personen ein möglichst grosser Freiraum zur Anpassung und somit Aenderung ihrer organisatorischen Strukturen eingeräumt werden. Damit soll keineswegs ein uneingeschränktes Wachstum der mit der Unternehmungspolitik befassten organisatorischen Einheiten eingeleitet werden, es geht lediglich darum, dass im zu vereinbarenden Rahmen der zeitlichen, personellen und finanziellen Grenzen eine strukturelle Reaktion auf Aenderungen der unternehmungspolitischen Aufgabenstellung möglich sein muss.

Die Unternehmungspolitik und die strategische Leitungsorganisation beeinflussen sich also gegenseitig und stimmen sich entsprechend den materiellen Erfordernissen der Unternehmungspolitik laufend aufeinander ab.

Die Gestaltung der Leistungsstruktur ist, wie bereits erwähnt, der Hauptzweck der Unternehmungspolitik. Im logischen Ablauf der unternehmungspolitischen Phasen wird innerhalb der Informationsbasis auch die bestehende Leistungsstruktur festgehalten und bewertet. Damit ist ein formeller

Einfluss der bestehenden Struktur auf eine (neue) Unternehmungspolitik automatisch gegeben.

Damit besteht ein interessanterer Zusammenhang zwischen der Leistungsstruktur und dem, vielfach als Kernstück einer Strategie bezeichneten, Leistungsangebot der Unternehmung.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang nämlich die Frage, ob ein Leistungsangebot so auszuwählen sei, dass es mit der bestehenden Struktur erstellt und verwertet werden kann, oder ob das Leistungsangebot ausgewählt und die Struktur - falls notwendig - angepasst werden soll.

Wenn davon ausgegangen wird, dass unter anderem Änderungen in der Umwelt, zum Beispiel Verhaltensänderungen der jetzigen oder potentieller Nachfrager am Ausgangspunkt unternehmungspolitischer Massnahmen im Bereich der Leistungsstruktur, respektive des Leistungsangebotes stehen, so können gedanklich drei Modellfälle der Beziehung 'Leistungsstruktur-Leistungsangebot' unterschieden werden. Für die betriebliche Praxis dürfte das ganze Kontinuum der in Abbildung 2-17 möglichen Ausprägungen der beiden Variablen als Gestaltungsraum vorliegen.

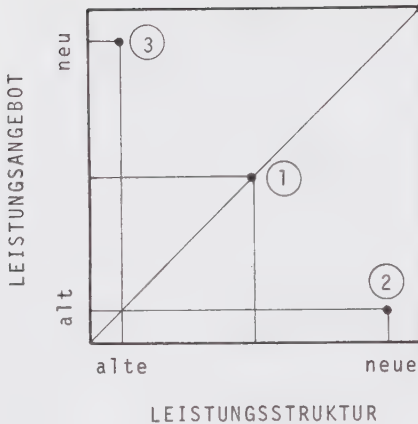


Abb. 2-17 Beziehung Leistungsangebot-Leistungsstruktur.

- 1) Proportionale Beziehung zwischen Aenderung des Leistungsangebotes und Aenderung der Leistungsstruktur
- 2) überproportionale Aenderung der Leistungsstruktur
- 3) unterproportionale Aenderung der Leistungsstruktur

Der in Abbildung 2-17 aufgezeigte Fall 1 geht davon aus, dass die Aenderung des Leistungsangebotes eine proportionale Aenderung der Leistungsstruktur bedingt. Das würde bedeuten, dass neue Leistungsangebote praktisch vollständig mit neuen Leistungsstrukturen erstellt und verwertet werden.

Bei Fall 2 liegt in der gezeichneten Extremsituation eine technologische Diskontinuität entweder verbraucherseitig oder produktionsseitig vor. Dies bewirkt, dass zur Aufrechterhaltung des bisherigen Leistungsangebotes eine nahezu vollständige Erneuerung, respektive Aenderung der Leistungsstruktur erfolgen muss.

Die betrieblichen Normalfälle sollten eigentlich oberhalb der Gerade, die den Punkt 1 beinhaltet, liegen. Die Erneuerung des Leistungsangebotes erfordert unterproportionale Strukturänderungen, das heisst, dass Teile der Leistungsstruktur auch zur Erstellung oder Verwertung des neuen Leistungsangebotes beigezogen werden können. Der eingezeichnete Extremfall 3 dürfte eher eine Ausnahme bilden, bedeutet dies doch die Erneuerung des Leistungsangebotes mit gleichbleibender Leistungsstruktur.

Es soll an dieser Stelle nicht näher auf die kurz aufgezeigten Probleme eingegangen werden, dies würde eine Behandlung der Begriffe Leistungsangebot und Leistungsstruktur, vor allem aber deren Charakterisierung als 'alt' und 'neu' bedingen. Der Hinweis diene lediglich dem Aufzeigen von Differenzierungsmöglichkeiten der Strukturbestimmung innerhalb der Unternehmungspolitik.

In Abbildung 2-18 werden unsere Ausführungen nochmals als Schema zusammengefasst. Die Ausgestaltung der letzten der drei Strukturarten, der Führungsstruktur, wird zwar aus unternehmungspolitischen Massnahmen abgeleitet, ist aber der Bestimmung der Leistungsstruktur nachgeordnet. Damit soll angedeutet werden, dass die Führungsstruktur im Hinblick auf die Erreichung der gesetzten Soll-Vorstellungen Mittelfunktion innehat. Die nichtausgezogenen Pfeile in Abbildung 2-18 deuten auf die fördernde oder verhindernde Einwirkung der bestehenden Strukturen auf die neu zu schaffenden Nachfolgestrukturen hin.

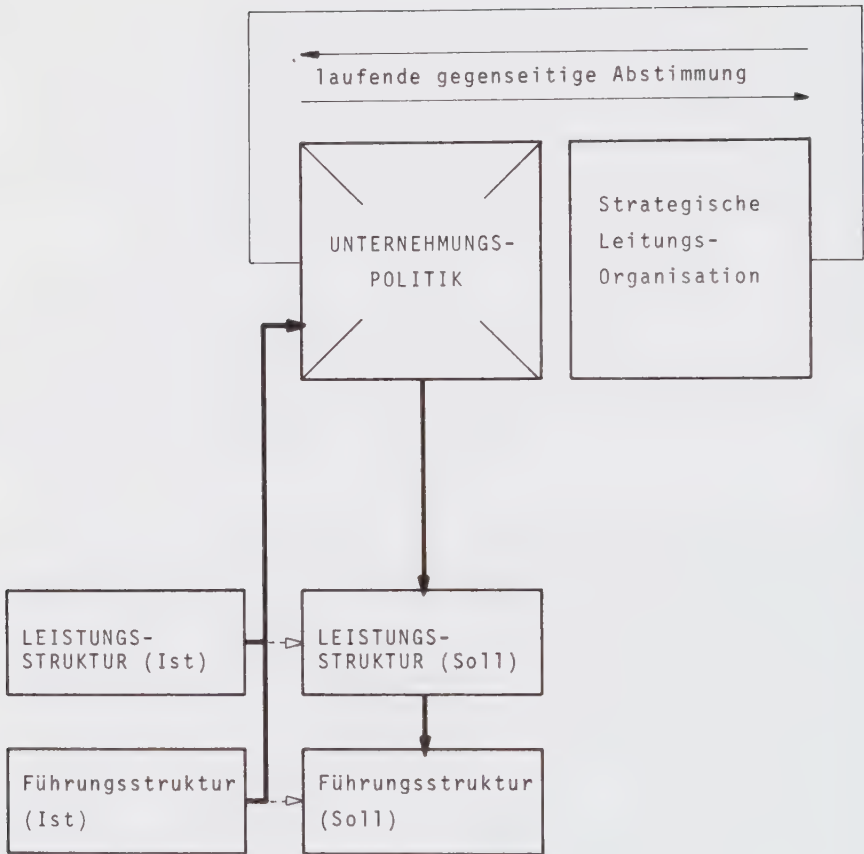


Abb. 2-18 Gestaltung der strategischen Leitungsorganisation, Leistungs- und Führungsstruktur aus der Sicht der Unternehmungspolitik

3 KONZEPTIONELLE GESAMTSICHT DER INFORMATIONSunTERNEHMUNG

Zu Beginn dieses Kapitels wird eine Auswahl von bekannten Methoden der strategischen Problembearbeitung auf ihren Beitrag an die Erstellung konzeptioneller Gesamtsichten hin überprüft.

Die Produkt-Markt-Matrix und die Portfolio-Methode stehen im Mittelpunkt dieser Analyse.

Den Fragen der strategischen Segmentierung ist ein besonderer Abschnitt gewidmet.

Der zweite Teil des Kapitels befasst sich mit der Entwicklung einer Unternehmungskonzeption für die Informationsunternehmung.

3.1 ZUR FUNKTION KONZEPTIONELLER GESAMTSICHTEN

3.1.1 Problemstellung

Ausgehend von den früher behandelten, nach dem Vorgehen strukturierten, Phasen der Unternehmungspolitik taucht angesichts der Notwendigkeit, die materiellen Aufgaben der obersten Unternehmungsleitung in ihrer strategischen Dimension zu analysieren, bald das Beschreibungs- und Ordnungsproblem dieser Aufgabeninhalte auf.

So hat bereits Sandig eine Aufzählung von Führungsentscheidungen konstitutiver Art vorgenommen. 'Bei den erörterten Führungsentscheidungen konstitutiver Art handelt es sich vor allem um das, was Schumpeter als das "Durchsetzen neuer Kombinationen" bezeichnet hat.' (Sandig, 1953, S. 96 ff)

Auch Gutenberg vermerkt in seinem 'Katalog echter Führungsentscheidungen': 'Mit der Beantwortung der Frage nach den Merkmalen echter Führungsentscheidungen ist noch

nichts darüber ausgesagt, welche Gegenstände echte Führungsentscheidungen verlangen.' (Gutenberg, 1962, S. 61 ff)

Gutenberg unterscheidet folgende echte Führungsentscheidungen:

- (1) Festlegung der Unternehmungspolitik auf weite Sicht
- (2) Koordinierung der grossen betrieblichen Teilbereiche
- (3) Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozess
- (4) Geschäftliche Massnahmen von aussergewöhnlicher betrieblicher Bedeutsamkeit
- (5) Besetzung der Führungsstellen im Unternehmen

(Gutenberg, 1962, S. 61 ff)

Ulrich hat sein Unternehmungskonzept mit folgender Zwecksetzung versehen: 'Das Unternehmungskonzept stellt den konkreteren Teil der Unternehmungspolitik dar und umfasst demgemäss eine Vielzahl von unternehmungspolitischen Entscheidungen. Damit aus dieser Mehrzahl einzelner Entscheidungen eine umfassende Ganzheit wird, ist eine systematische Ordnung notwendig.' (Ulrich, 1978, S. 31)

Als Grundaufgaben der Gesamtleitung erwähnt Rühli die Vertretung der Gesamtunternehmung und ihrer Politik nach aussen und die Entwicklung, Genehmigung, Durchsetzung und Ueberwachung der Gesamtpolitik im Innern der Unternehmung. (Vgl. Rühli, 1973, S. 119)

Dem Suchen nach einer 'systematischen Ordnung' im Rahmen der strategischen Aufgabenerfüllung wird offenbar zunehmendes Interesse entgegengebracht. So erwähnt beispielsweise Roventa im Rahmen des strategischen Managements das Ordnungsproblem: 'Zwei wesentliche Komponenten der Strategischen Planung sind dabei: die Strukturierung der Vielfalt, sowie die Umgestaltung der Vielfalt durch Mittelvergabe.' (Roventa, 1981, S. 176)

Recht häufig wird eine, der Erleichterung der strategischen Arbeit dienliche Strukturierung (Ordnen), als Bildung von 'strategischen Geschäftseinheiten' oder Entwick-

lung einer 'Sekundärorganisation' bezeichnet.

So unter anderen bei Hinterhuber: 'Aufgabe der Unternehmungsleitung ist nicht die direkte Führung der Operationen, sondern die Aufteilung des 'Schlachtfeldes' in eine Reihe von strategischen Geschäftseinheiten und deren Koordination im Rahmen klarer Strategien.' (Hinterhuber, 1977, S. 212 ff)

Auf strategische Geschäftseinheiten kommen wir später zurück.

Vor allem im Zusammenhang mit der sogenannten Portfolio-Methode (1), bei welcher die Positionierung von strategischen Einheiten innerhalb eines zweidimensionalen Rasters verlangt wird, hat die Diskussion über strategische Segmentierung eine beachtliche Ausweitung, in der Wissenschaft und in der Praxis, erfahren.

Während die Strukturierung der Geschäftstätigkeit einer Unternehmung bisher weitgehend an den beiden Bereichen 'Produkt' und 'Markt' orientiert war, ist in letzter Zeit eine vermehrte Hinwendung zu konzeptionellen Gesamtsichten festzustellen.

So etwa bei Trux und Kirsch: 'Strategisches Management ist die Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens und seiner Aufgabenumwelt. Diese Steuerung und Koordination erfolgt über eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmungspolitik, (...)' und weiter stellen sie fest: 'Diese Konzentration auf die Entwicklung einer Gesamtsicht impliziert vor allem, dass die Beschränkung beispielsweise auf den Produkt-Markt-Bereich aufgegeben werden muss und darüber hinaus auch Aussagen über die Ressourcenpolitik, über interne Strukturen usw. enthalten sein müssen.' (Trux und Kirsch in Roventa, 1981, S. XXI; vgl. auch Bidling-Maier, 1972, S. 35 ff)

1) Zur Portfolio-Methode und deren unterschiedlicher Ausprägung vergleiche u.a. Roventa, 1981, Wittek, 1980, Dunst, 1979, Haspeslagh, 1982, Albach, 1978, S. 702-715

Diese, über den Produkt-Markt-Bereich hinausstrebende Auffassung einer 'Gesamtsicht' in abstrahierter Form einer Konzeption, scheint uns als Leitvorstellung im Zusammenhang mit einer Unternehmungskonzeption als geeignet.

Dabei wird mit dem Terminus 'Unternehmung' die gesamtunternehmensbezogene Betrachtungsweise festgehalten, während mit 'Konzeption' auf den globalen Charakter der angestrebten Aussagen hingewiesen wird. Diese globalen unternehmenspolitischen Aussagen sind allerdings nicht als Aggregation detaillierter Aussagen, beispielsweise der operativen Ebenen, zu verstehen, sondern sind relativ abstrakte Festlegungen globaler Art, deren Fortdeterminierung im Rahmen weiterer Planungs- und Ausführungsarbeiten erst noch erfolgen muss. (Vgl. dazu Kirsch/Esser/Gabele, 1979, S. 329)

Damit kann die Unternehmungskonzeption als notwendiger Orientierungsrahmen zur Bestimmung der unternehmenspolitischen Aufgaben, sowohl in ihrem Inhalt als auch in ihrem Konkretisierungsgrad bezeichnet werden.

3.1.2 Eine Auswahl konzeptioneller Elemente

Umfassende Konzeptionen sind erst in neuester Zeit, vor allem im Zusammenhang mit 'Strategic Management' oder 'Strategischer Führung' ansatzweise vorgelegt worden. Hingegen sind einzelne konzeptionelle Elemente bereits längere Zeit bekannt und unter Themenstellungen wie Strategische Planung, langfristige Planung und Marketing-Strategie zu finden.

Wichtig ist u.E. dabei eine Feststellung von Ansoff: 'In der historischen Perspektive erscheint zweierlei offenkundig:

1. Die Entwicklung von Systemen (Planungssystemen, d.V.) folgt der zwingenden Logik der zunehmenden Komplexität der zu lösenden Probleme.

2. Neue Systeme haben ihre Vorgänger im allgemeinen nicht ersetzt, sondern eher erweitert und bereichert.'

(Ansoff, 1981a, S. 59)

Dieses Integrieren früherer Methoden und Vorgehensweisen in neue, umfassende Ansätze, die ihrerseits wiederum als Basis für Weiterentwicklungen dienen, ist typisch für ein Vorgehen, bei dem zuerst die dominanten Schwerpunkte eines Problembereiches angegangen werden und erst nach und nach eine gesamtheitliche Betrachtung angestrebt wird.

Auch Kreikebaum und Suffel kommen innerhalb ihres Forschungsprojektes, in dem sie sich mit dem Entwicklungsprozess der strategischen Planung befassen, zur Abgrenzung von drei Entwicklungsstufen:

- (1) Vorstufe: nur Budgetplanung
- (2) Erste Entwicklungsstufe: Mittel- und Langfristplanung
- (3) Zweite Entwicklungsstufe: eigentliche Strategische Planung (1)

(Kreikebaum u. Suffel, 1981, S. 9)

Ansoff's Uebersicht über die Entwicklung der Planungssysteme lässt diese Tendenz von der Behandlung von Einzelproblemen zu umfassenden Problemlösungen gut erkennen. (Abb. 3-1)

1) Zur Definition von 'Strategischer Planung' siehe beispielsweise den Verhaltensmuster-Katalog der Planungsträger bei Kreikebaum und Suffel, 1981, S. 232 ff)

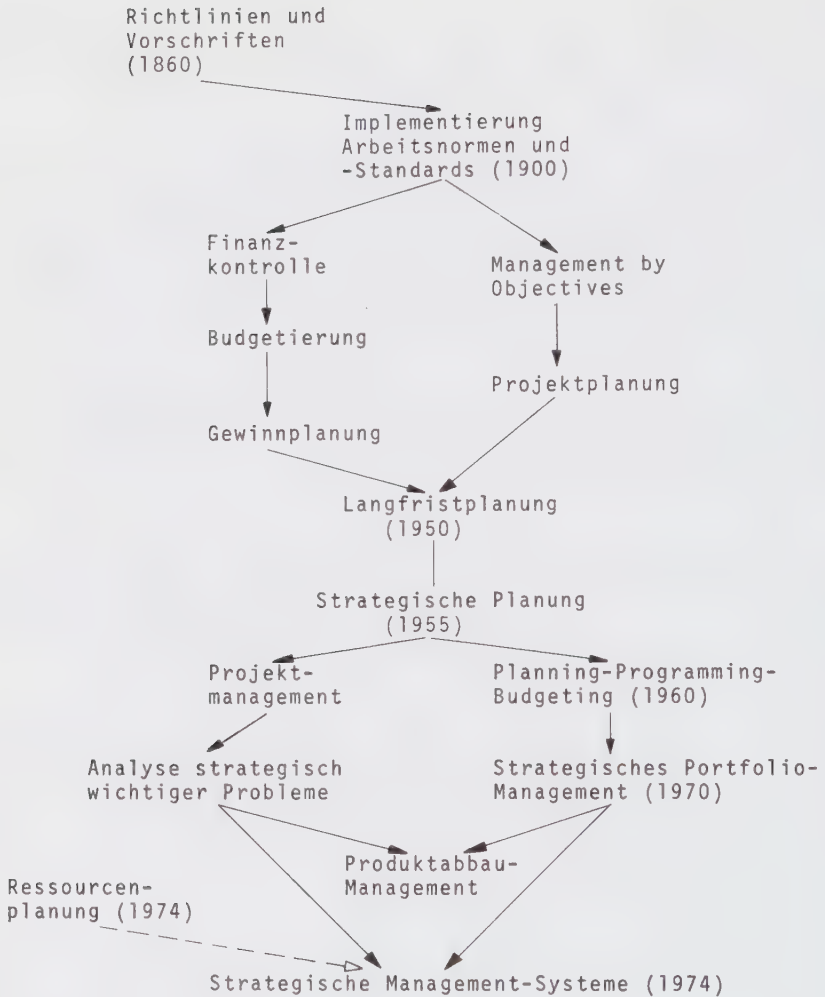


Abb. 3-1 Entwicklung der Planungssysteme nach Ansoff.
(Entnommen aus Ansoff, 1981, S. 64)

Der aktuelle Stand der Entwicklung der Planungssysteme dürfte zur Zeit schwergewichtig immer noch beim letzten Entwicklungsstand in Abbildung 3-1, bei den Strategischen Management Systemen liegen.

'Sicher stehen heute die strategische Planung und ihr Einbau in ein strategisches Management im Mittelpunkt des wissenschaftlichen wie des praktischen Interesses.' (Albach, 1979, S. 9)

Wenn in der Folge nun auf einige konzeptionelle Methoden in früheren Planungs- oder Managementsystemen eingegangen wird, so kann dies nur im Hinblick auf ihren Beitrag an eine konzeptionelle Gesamtsicht geschehen.

Diese kleine Auswahl an Methoden umfasst:

- Gap Analyse
- Produkt-Markt-Matrix
- Portfolio-Methode

3.1.2.1 Gap-Analyse (Lückenanalyse)

Als Resultat der Gap-Analyse entsteht eine Darstellung, die über einen bestimmten Zeitablauf der Zukunft hinweg die Entwicklung von strategisch relevanten Grössen kurvenartig aufzeigt. Dabei wird jeweils eine Soll-Entwicklung mit einer in der Regel differierenden prognostizierten Entwicklungslinie verglichen. Die Prognosewerte liegen in den als strategisches Problem aufgefassten Fällen unter den Sollwerten. Die zwischen Soll-Entwicklung und Prognose der erwarteten Werte entstehende Lücke (Gap) soll anschliessend durch strategische Massnahmen nach oben geschlossen werden.

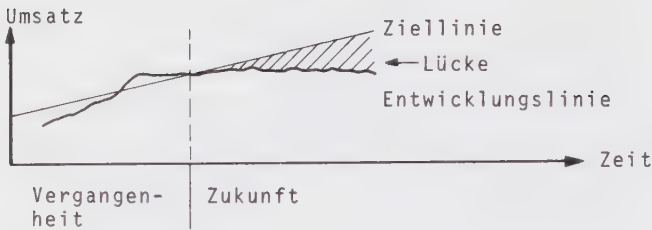


Abb. 3-2 Gap-Analyse
Vgl. Bircher, 1976, S. 323

Da die Gap-Analyse auf der Schätzung von quantifizierbaren Variablen basiert, ist ihr Gebrauchswert weitgehend durch die Qualität der notwendigen Prognosen definiert.

Die Abschätzung der Fortentwicklung der vorhandenen Produkte und Dienstleistungen beeinflusst direkt das Ausmass der 'Lücke'. Da deren Hauptfunktion in der Sichtbarmachung der Notwendigkeit innovatorischer Aktionen im Produkt- und Marktbereich liegt, bestimmt das Ausmass der Lücke gewissermassen den Innovationszwang.

Zentrales Anliegen der Gap-Analyse, das auch in neuzugestaltende Konzepte der strategischen Problemlösung Eingang finden sollte, ist die Auseinandersetzung mit divergierenden Entwicklungslinien. Darin eingeschlossen sind auch das differenzierte Bestimmen dieser Linien und die Suche nach Möglichkeiten, die prognostizierte Lücke zu schliessen.

Die Gap-Analyse zerfällt innerhalb einer Mehrprodukte-Unternehmung in Analysen für einzelne Produkte, Produktgruppen, allenfalls nochmals gesplittet nach verschiedenen Märkten. Aber auch die verwendeten Beurteilungsgrössen können variieren: Gewinn, Umsatz, Mengengrössen. (1)

1) Zur Gap-Analyse vgl. auch Bircher, 1976, S. 319 ff; Haas, 1976, S. 97 ff, sowie die dort angegebene Literatur

3.1.2.2 Produkt-Markt-Matrix

Die Ende der Fünfzigerjahre durch Ansoff bekanntgewordene Matrix-Darstellung mit der Produkt- und Marktdimension hat als dominante Stärke die Berücksichtigung der Wachstums- und Diversifikationsfrage aufzuweisen. Die Einfachheit und Uebersichtlichkeit der Darstellung verhalf ihr zu weiter Verbreitung.

Allerdings stellt sich aus heutiger Sicht, wie bei der Gap-Analyse, das Problem, wie Mehrproduktunternehmen mit diversifizierten Geschäftstätigkeiten zu einer gesamtheitlichen Betrachtung kommen. Eine mögliche Lösung liegt in der parallelen Darstellung von mehreren Produkt-Markt-Matrizen. Damit wird aber auch gleichzeitig ersichtlich, dass die zwischen den einzelnen Produktgruppen und Märkten auftretenden Interdependenzen ausserhalb der Uebersichtsdarstellung Platz finden müssen.

Bereich \ Produkt	gegenwärtig	neu
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
neu	Marktentwicklung	Diversifikation

Abb. 3-3 Produkt-Markt-Matrix als Wachstums-Matrix
(entnommen aus Ansoff, 1966, S. 132)

Die Produkt-Markt-Matrix hat zwei Vorteile, die ihr bis heute durch neuere Konzeptionen kaum streitig gemacht worden sind:

- (1) Beschränkung und damit Konzentration auf die nach wie vor strategisch zentralen Aktionsbereiche 'Produkt' und 'Markt'.
- (2) Den Einbezug einer innovativen Herausforderung, durch die Erweiterung des Denkraumens über den 'Status quo' der Unternehmung im Planungszeitpunkt hinaus, in die Bereiche neue Märkte und/oder neue Produkte.

Produkt-Markt-Darstellungen sind hingegen weniger gut für die Behandlung von Koordinationsproblemen zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen geeignet. Dies mag auch mit ein Grund dafür sein, dass ihr Einsatzgebiet mehrheitlich im Marketing-Bereich zu finden ist. (Vgl. dazu Wehrli, 1981, S. 103 ff)

3.1.2.3 Portfolio-Methoden

Die in vielfacher Ausprägung und zu unterschiedlichsten Zwecken entwickelten und unter dem Leitbegriff 'Portfolio' auftretenden Matrix-Darstellungen dürften zu den meist diskutierten Methoden der jüngsten Zeit innerhalb der betriebswirtschaftlichen Publikationen zu Unternehmungspolitik oder Strategie gehören.

Wie die ursprünglichen Portfolio-Darstellungen, liegt die Mehrzahl der entwickelten Varianten nicht sehr weit von den Produkt-Markt-Betrachtungen entfernt. Es geht dabei nämlich um die Positionierung von Produktgruppen innerhalb einer zweidimensionalen Charakterisierung des Marktes. Damit wird auch gleich einer der Hauptnachteile der Produkt-Markt-Matrix überwunden: die mangelnde Uebersicht im diversifizierten Unternehmen. Im Positionierungsgitter der Portfolio-Methode lassen sich die Produkte, respektive Geschäftseinheiten übersichtlich ordnen und darstellen.

Dabei können wir aber zugleich feststellen, dass einer der beiden Vorteile der Produkt-Markt-Matrix, mindestens in der zentralen Uebersichtsdarstellung des Portfolio-Ansatzes verloren ging. Die herausfordernden weissen Flächen der Wachstumsmatrix, die zur Darstellung möglicher Expansions- und Diversifikationsstrategien motivieren, sind zu 'Cash flow - Lücken' der Portfolio-Analyse degeneriert. Nur aus mangelnden Geschäftseinheiten (Positionen) im beispielsweise 'Markt-Anteil / Markt-Wachstums - Gitter' kann auf das Bestehen, respektive die Gefahr strategischer Lücken geschlossen werden.

Zentrales Problem aller Portfolio-Methoden ist die Charakterisierung und Abgrenzung von Produkten, Produktgruppen oder Geschäftseinheiten. So unterscheidet sich die in Abbildung 3-4 zusammengestellte Auswahl an Portfolio-Varianten u.a. wesentlich durch die unterschiedliche Bezeichnung der Dimensionen des Positionierungsgitters.

Bezeichnung der Dimensionen	Hauptaussagen	Bemerkungen, Quellen
1. a) Relativer Marktanteil b) Marktwachstum	4 Felder entsprechend 4 Kategorien, die gemäss ihrem Finanzmittelbedarf, respektive Finanzmittelbeitrag charakterisiert sind. Ableitung von Normstrategien.	Als Hintergrund für dieses Portfolio-Modell dient die sogenannte Erfahrungskurve. Vgl. dazu Hahn, 1980, S. 114-134; Gabele, 1981, S. 45-61; Dunst, 1979, S. 68 ff; Wittek, 1980, S. 93 ff; Roventa, 1981, S. 132 ff. Diese Portfolio-Darstellung wird als Modell der Boston Consulting Group bezeichnet. (Vgl. dazu Wittek, 1980, S. 137 ff; Roventa, 1981, S. 132 ff; Albach, 1978, S. 705; Dunst, 1979, S. 94 ff; Hinterhuber, 1977, S. 88 ff.
2. a) Marktattraktivität (Branchenattraktivität) b) Geschäftsfeldstärke (Wettbewerbsvorteil) (Unternehmensposition) (Unternehmensstärke)	Innerhalb eines 9-teiligen Matrixrasters lassen sich strategische Einheiten derart positionieren, dass nach drei Grundstrategien vorgegangen werden kann: - Wachstumsstrategien - Abschöpfungsstrategien - Selektionsstrategien	Diese Portfolio-Modell wird als Modell von Mc Kinsey & Company, (respektive als Modell der General Electric Company) bezeichnet. Häufig ist der Hinweis auf die nahe Verwandtschaft mit dem PIMS-Modell zu finden. Vgl. auch: Roventa, 1981, S. 151 ff; Wittek, 1980, S. 144 ff; Hahn, 1980, S. 119; Albach, 1978, S. 706; Hinterhuber, 1977, S. 66 ff. Zu PIMS (Profit Impact of Market Strategies) vergleiche: Neubauer, 1980, S. 135-162; Wittek, 1980, S. 160 ff. Abell/Hammond, 1979, S. 271 ff

3. a) Wettbewerbsstellung

b) Produkt-Lebenszyklus-Phase

Die nach fünf Kategorien qualifizierte Wettbewerbsposition und der vierteilige Produkt-Lebenszyklus ermöglicht die Strukturierung der Geschäftseinheiten und selektive strategische Behandlung entsprechend der Positionierung im 20-Felderraster.

Vgl. dazu: Roventa, 1981, S. 167 ff; Hahn, 1980, S. 119 ff; Wittek, 1980, S. 151 ff

4. a) Geschäftsfelder

b) Ressourcen

Die Analyse der Geschäftsbereiche und deren Einteilung in 9 Felder dient der Analyse der Umwelt Risiken auf der Beschaffungsseite.

Vgl. dazu Albach, 1978, S. 709; Roventa, 1981, S. 173 und die dort angegebenen Quellen.

Neben diesen wichtigsten Portfolio-Entwicklungen gibt es eine grosse Zahl von ergänzenden, oder Teilprobleme behandelnden Entwicklungen unter dem Stichwort Portfolio: Gegenüberstellung von Vorhersehbarkeit von Umweltfaktoren und Reaktionsmöglichkeiten der Unternehmung (Wittek, 1980, S. 155)

Teilweise werden unter dem Begriff Portfolio auch zu Checklisten und Bewertungstabellen zurückentwickelte Darstellungen angepriesen. (Albach, 1978, S. 711, Anfälligkeits-Portfolio)

Unseres Erachtens sollte, um dem Wesen der ursprünglichen Portfolio-Methoden und damit dem Terminus gerecht zu werden, die Positionierung von Elementen in einem Wertegitter als konstitutive Voraussetzung aller mit 'Portfolio' bezeichneten Methoden gegeben sein.

Zu den in Abbildung 3-4 dargestellten Portfolio-Modellen lässt sich gemeinsam noch folgendes beifügen:

- 1) Die graphische Darstellung ist ein Kristallisationspunkt einer umfangreichen Analyse der hinter den Dimensionsbenennungen liegenden Sachverhalte. 'Das Portfolio hat für sie (Boston Consulting Group, d.V.) keinen mechanischen Charakter. Es ist keine Betriebsanleitung für Strategien, sondern ein Rahmen, um strategisch wichtige Fragen zu stellen.' (Wittek, 1980, S. 141)
- 2) Die Definition der strategischen Geschäftseinheiten ist als Voraussetzung und Basis einer Portfolio-Analyse bereits eine höchst komplexe Aufgabe.
- 3) Alle Betrachtungen und Analysen, die sich auf den 'Markt' beziehen, stehen vor dem Problem der Marktdefinition, mit Entsprechungen bei der Bestimmung von Marktwachstum, Marktanteil, Marktattraktivität.

Die nachfolgende Zusammenstellung von Vor- und Nachteilen der Portfolio-Methoden berücksichtigt auch die Eignung der Methoden, zur Erstellung konzeptioneller Gesamtsichten beizutragen.

An Hauptstärken der Portfolio-Methoden werden u.a. genannt:

- (1) 'Portfolio planning (...) promotes substantial improvement in the quality of strategies developed at both the business and the corporate level.
 Produces selective resource allocation.
 Provides a framework for adapting their overall management process to the needs of each business.'
 (Haspeslagh, 1982, S. 60)
 - (2) 'Das Portfolio-Konzept bildet - zusammen mit Neuproduktplanungen (Produktkonzeptplanungen) - die Basis der Geschäftsfeldplanung. Portfolio-Konzepte sind Hilfsmittel zur Charakterisierung und zielorientierten Zusammenstellung strategischer Alternativen.' (Hahn, 1980, S. 125)
 - (3) Vorzüge der Portfolio-Methode sind nicht zuletzt die Anschaulichkeit und Einfachheit und die spezifische Eignung 'unterschiedliche Geschäfte in unterschiedlichen Wettbewerbspositionen mit unterschiedlichen Wachstumsmöglichkeiten differenziert...' zu managen.
 (Wittek, 1980, S. 137)
- 'Der Vorteil dieser Raster- oder Matrix-Technik liegt unbestritten in ihrer Einfachheit, Anschaulichkeit, der ihr immanenten leichten Typenbildung und ihrem hohen Kommunikationswert' (Szyferski und Winand, 1978, S. 126)
- Zur Beurteilung von Methoden der Entscheidungsunterstützung siehe beispielsweise den Kriterienkatalog bei Mauthe/Roventa, 1982, S. 199.

An Nachteilen und Schwächen der Portfolio-Methoden werden unter anderem genannt:

- (1) Der wohl am meisten vorgebrachte Nachteil liegt in der mangelhaften Innovationsorientierung der Methode:
'Portfolio planning seems unable to successfully address the issues of new business generation.' (Haspeslagh, 1982, S. 60) (Ähnlich auch Abell/Hammond, 1979, S. 380)
- (2) Eine eingehende Kritik findet sich bei Gabele auf zwei Ebenen: empirische Bewährungsdefizite und theoretische Konstruktionsmängel.

Empirische Bewährungsdefizite werden bei zwei, den Portfolio-Analysen unterlegten Modellen, dem Modell der Erfahrungskurve und beim sogenannten PIMS-Modell, konstatiert. (Profit Impact of Market Strategies, PIMS) 'Die Erfahrungskurve kann allenfalls sehr eingeschränkte Bedeutung für die Kostenplanung beanspruchen; der Erfahrungseffekt ist jedenfalls nicht als allgemeingültig zu betrachten.' (Gabele, 1981, S. 49 ff)

Beim PIMS-Modell, das die wichtigen Einflussfaktoren auf den Return on Investment (ROI) herausfinden soll und auf Forschungsdaten von mehr als 200 Unternehmungen in USA und Europa basiert, wird kritisiert, dass die erfassten Grössen unverkennbar an der Vergangenheit orientiert seien und dass damit die Leistungsfähigkeit für langfristige strategische Entscheidungen sehr beeinträchtigt werde. (Vgl. Gabele, 1981, S. 50) Zudem: 'Die in der Portfolio-Analyse unterstellten allgemeinen Erfolgsfaktoren gelten nur bedingt.' (Gabele, 1981, S. 51)

Theoretische Konstruktionsmängel werden schliesslich in zwei Problemfeldern lokalisiert: bei der Verdichtung der Variablen zu einer Kernvariablen und bei der Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder. Inwiefern dies Mängel, oder allenfalls nur schwierig und daher kaum

befriedigend lösbare Aufgaben sind, sei hier nicht diskutiert. (Vgl. Gabele, 1981, S. 51 ff und Table 1, Factors contributing to market attractiveness and business position, in Abbel/Hammond, 1979, S. 214)

Roventa befasst sich mit der Datengewinnung bei Portfolio-Analysen. Die herkömmlichen Verfahren tragen der Tatsache, dass viele der Beurteilungskriterien lediglich intuitiv erfassbar sind, zu wenig Rechnung. Die erhöhte Durchschlagskraft von 'hard facts' gegenüber intuitiven ganzheitlichen Realitätserfassungen im Konsensprozess innerhalb der strategischen Führung, täuschen bei den Analyseergebnissen eine scheinbare Präzision und Genauigkeit vor.

Roventa schlägt als Fortentwicklung zur Behebung dieser Schwächen der Portfolio-Analyse die Generierung und Nutzung von Unschärfen bei der Positionierung in der Portfolio-Darstellung vor. (Vgl. Roventa, 1981, S. 198, 228, 230 ff)

- (3) Die eindeutig 'guten' und eindeutig 'schlechten' Geschäftseinheiten sind auch bei der Portfolio-Methode wesentlich leichter zu behandeln als die leider oft grosse Zahl von 'weder-noch-Fällen', bei denen aus der Positionierung abzuleitende Strategien unklar sind. (Vgl. dazu Wittek, 1981, S. 145 und Koch, 1979, S. 151)
- (4) Eine Relativierung der Portfolio-Methode, vor allem der resultierenden graphischen Darstellung, lässt diese nur noch als Folge einer vorangegangenen strategischen Hauptarbeit gelten. 'The real issue is how a company can best define an SBU (Strategic Business Unit, d.V.) and assign a strategic mission to it.' (Haspeslagh, 1982, S. 61)

Zusammenfassend muss der Portfolio-Methode zuerkannt werden, dass sie eine Gesamtsicht der Unternehmung, vor allem der diversifizierten Unternehmung, bieten kann. Zwei Schwächen

der Methode sind aber, gerade im Hinblick auf die strategische Arbeit, nicht zu übersehen. Einerseits das bereits genannte Versagen, neue strategische Geschäftseinheiten zu finden und zu beschreiben, andererseits die Einengung des Gesichtsfeldes auf Finanzströme zwischen Geschäftseinheiten, auch wenn diese durch Marktbegebenheiten begründet sind.

In diesem Sinne ist die Portfolio-Methode eben doch vorab ein Instrument für stark diversifizierte Grösstunternehmungen, in deren Hauptquartier-Entscheiden es eher um die Zusammensetzung des (Wertpapier)Portfolios der Gesamtunternehmung geht und weniger um unternehmerische risikobehaftete Beurteilungen von Technologie, Produktentwicklungen und Abschätzung neuer Märkte und Ressourcen-Quellen. (1)

Im Zusammenhang mit der Portfolio-Methode hat auch die strategische Segmentierung der Unternehmungstätigkeit vermehrt Eingang in die fachlichen Diskussionen gefunden. Aus Zeitgründen und angesichts der Fülle der Produktvarianten moderner Unternehmungen ist es in der Regel nicht möglich, über strategische Problemlösungen im Zusammenhang mit einzelnen Produkten zu diskutieren. Der Konkretisierungsgrad strategischer Ueberlegungen reicht zudem kaum bis zum ausgereiften Angebot auf dem Markt. Aus diesen Gründen sind strategische Ueberlegungen auf Zusammenfassungen von Produkten, Produktgruppen, Produktlinien bezogen.

Im nächsten Abschnitt soll, im Anschluss an die Ueberlegungen zu den Portfolio-Konzepten, auf die strategische Segmentierung eingegangen werden.

1) Siehe auch die kritische Analyse ausgewählter Konzepte der strategischen Unternehmungsplanung, u.a. auch des Portfolio-Ansatzes bei Fellinger und Zügner, 1980.

3.1.3 Segmentierung der Unternehmungstätigkeit

Die im Rahmen der Segmentbildung auftretende Vielzahl von Benennungen mag als Indiz für die Heterogenität der angewendeten Segmentierungskriterien und Segmentierungsabsichten aufgefasst werden.

Wittek nennt eine Reihe unterschiedlicher Konzepte für die Durchführung der Segmentierung:

- ' - nach der Organisationsstruktur
- nach statistischen Klassifikationen
- nach Kreuzpreiselastizitäten (mikroökonomisch)
- nach Produkteigenschaften und Markentreue
- nach multiplen Kriterien
- nach Kostendifferentialen '

(Wittek, 1980, S. 108)

Dunst nennt, im Hinblick auf die Verwendung innerhalb eines Portfolio-Modells, folgende Abgrenzungskriterien bei der Bildung von Strategischen Geschäftsfeldern (SGF):

- ' - Ein SGF orientiert sich an einem eindeutig definierbaren und andauernden Kundenproblem (Produkt-Markt-Kombination)
- Es bestehen innerhalb eines SGF einheitliche und zu andern SGF's unterschiedliche Merkmale
 - in den Kundenbedürfnissen (z.B. Qualitätsansprüche, Servicekomfort)
 - in den Marktverhältnissen (z.B. Grösse, Wachstum, Wettbewerbsstruktur)
 - in der Kostenstruktur (z.B. F&E, Produktion, Marketing)
- Für ein SGF lässt sich unabhängig von den Strategien anderer SGF's eine eigene Strategie planen und durchführen.'

(Dunst, 1979, S. 62)

Nach Hinterhuber lassen sich strategische Geschäftseinheiten durch sechs Merkmale kennzeichnen:

- Vorhandensein einer eigenständigen Marktaufgabe
- Die Marktaufgabe soll einen Beitrag an die Lösung von gesellschaftlich relevanten Problemen leisten.
- Die Konkurrenzunternehmungen sollen eindeutig identifizierbar sein.
- Zur Erreichung relativer Wettbewerbsvorteile soll die Geschäftseinheit eigenständige Ziele, Strategien und Aktionsprogramme erarbeiten.
- Die relative Unabhängigkeit der Entscheidungen von andern Geschäftseinheiten wird verlangt.
- Die verantwortliche Führungskraft muss die Entscheidungsbefugnis über Technologie, Produktion, Marketing, Cash-Management usw. im Rahmen genehmigter Pläne haben.

(Vgl. Hinterhuber, 1977, S. 214 ff)

Aus diesen wenigen Beispielen ist bereits ersichtlich, dass sich die Segmentierungskriterien über ein weites Feld erstrecken.

Einen wichtigen Aspekt greift Albach auf, wenn er die strategische Geschäftseinheit als 'organisatorische Einheit' bezeichnet. Die Segmentierung geschieht in der Regel zu einem Zeitpunkt, indem die Unternehmung bereits eine Aufbauorganisation hat. Durch die Bildung von Geschäftseinheiten entsteht eine zweite 'Aufbaustruktur', die in der Literatur unter den Begriffen Sekundärorganisation (Hinterhuber, 1977, S. 212 ff) und duale Organisation (Szyferski und Winand, 1979, S. 195 ff) behandelt wird.

Albachs Charakterisierung der strategischen Geschäftseinheit: 'Sie (die strategische Geschäftseinheit, d.V.) ist eine organisatorische Einheit, die für ein strategisches Geschäftsfeld, bzw. für eine strategische Geschäftsfeld-Ressourcen-Kombination verantwortlich ist. Sie trifft die

Entscheidungen weitgehend selbständig und ist in ihrer innern Struktur am Wettbewerber ausgerichtet. Wer Wettbewerber ist, muss sich aus der Funktion des Produktes für den Käufer ergeben.' (Albach, 1978, S. 712 ff)

Autor	Segmentierungskriterien sind lokalisiert:		
	unternehmensextern	unternehmensextern und unternehmungsintern	unternehmungsintern
Hinterhuber, 1977, S. 214 ff	Eigenständigkeit der Marktaufgabe Gesellschaftsrelevanz der Marktaufgabe Identifizierte Konkurrenz	Erreichbarkeit relativer Wettbewerbsvorteile	Unabhängigkeit der Entscheidungen Führungseffizienz
Dunst, 1979, S. 62	Kundenproblem (P/M Komb.) Kundenbedürfnis Marktverhältnisse	(Kundenproblem) Produkt-Marktkombination	Kostenstruktur Unabhängigkeit der strategischen Geschäftseinheiten untereinander
Szypperski/ Winand, 1979, S. 197	Marktaufgabe	Erfolgspotentialbeitrag des einzelnen strategischen Geschäftsfeldes	Eigenständigkeit des strategischen Geschäftsfeldes
Gaitanides, 1980, S. 67	Bedingungen der Kunden Bedingungen der Konkurrenz		Produktgruppen
Neubauer, 1980, S. 145	Unabhängigkeit der Marktaufgabe klare Konstellation von Konkurrenten		klar abgrenzbares Produkt Unabhängigkeit gegenüber anderen Geschäftseinheiten in Bezug auf die Formulierung und Implementierung einer integrierten strat. Planung

Andreae/de Bodinat, 1981, S. 23	Befriedigung des gleichen fundamentalen Kundenbedürfnisses Durchlässige Märkte und Waren- und Informationsfluss Konstellation der Wettbewerber Marktaufgabe	Unabhängigkeit in Preis-, Qualitäts-, Produktgestaltungs-änderung	Partizipieren der Produkte an einer gleichen Erfahrungskurve
Gabele, 1981, S. 54	Marktaufgabe	Erfolgspotentialbeitrag des einzelnen Geschäftsfeldes	Eigenständigkeit der strategischen Geschäftseinheit Philosophie des Managements Kostenstruktur Produktgestaltung Preispolitik Produktionstechnologie
Gerl/Roventa, 1981, S. 847	Erfüllung einer bestimmten Funktion, die sich von anderen Geschäftseinheiten abhebt	Produkt-Markt-Kombination mit eigenen Chancen, Bedrohungen und Tendenzen Wettbewerbsvorteile erzielen können	Voraussetzungen für die strategische Planung müssen vorhanden sein
Roventa, 1981, S. 129	Märkte Wettbewerbsverhältnisse Ressourcenbereiche		Technologien Produktlinien

Abb. 3-5 Kriterien der strategischen Segmentierung nach ihrer internen und/oder externen Lokalisierung

In Abbildung 3-5 werden die Segmentierungskriterien nach ihrer Lage eingeteilt in:

- (1) ausserhalb der Unternehmung liegende Markt-, Kunden-, Ressourcen- und Konkurrenzskriterien
- (2) innerhalb der Unternehmung befindliche Kriterien (Führungsstrukturen, Kostenstrukturen, Technologie, etc.)
- (3) Kriterien, die sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Unternehmung liegen können.

Alle in der Zusammenstellung von Segmentierungskriterien berücksichtigten Autoren weisen Kriterien sowohl unternehmungsintern wie auch unternehmungsextern aus. Damit ist erfüllt, was Gerl/Roventa mit der Ergänzung des 'Blickwinkels der Segmentierung im Marketing', von der Unternehmung zum Markt, durch den umgekehrten Blickwinkel, durch eine 'von aussen nach innen' gerichtete Betrachtungsweise fordern. (Gerl/Roventa, 1981, S. 846 ff)

Durch die vom Markt her vorgenommene Segmentierung wird bei der Rückprojektion auf die Unternehmung eine sekundäre Unternehmungsstruktur geschaffen. Ueber deren Verhältnis zur primären Aufbaustruktur können Beziehungskategorien gebildet werden. (Vgl. dazu Szyperski und Winand, 1979, S. 201; Henzler, 1978, S. 912 ff; Gälweiler, 1979, S. 253 ff)

Als Hauptproblem im Zusammenhang mit einer sekundären Struktur der Unternehmung ist die Zuordnung von sekundären Geschäftseinheiten zu den Organisationseinheiten der Primärstruktur zu erwähnen. Alle Lösungen, die eine Geschäftseinheit (sekundär) ungeteilt einer Einheit der Aufbauorganisation zuweisen können, sind aus einsichtigen Gründen mit weniger Folgeproblemen behaftet, als Lösungen, die Geschäftseinheiten aufsplintern.

Da sich strategische Ueberlegungen in die Zukunft hineinreichend abspielen, tritt im Zusammenhang mit der von aussen nach innen gerichteten Betrachtungsweise allenfalls

das von Gälweiler beschriebene Phänomen auf: 'Die von der stets operativen Aufbau-Organisation abweichende Zweckbestimmung und eigenständige Charakteristik der SGE (Strategische Geschäftseinheit, d.V.) ergibt sich am deutlichsten bei strategischen Ausgangsentscheidungen und Plänen über neue Erfolgspotentiale (Produkte und Märkte), für die es oftmals im erstmaligen Entscheidungszeitpunkt noch gar keine davon betroffenen Einheiten der Aufbau-Organisation gibt.' (Gälweiler, 1979, S. 259)

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- Die letztlich der strategischen Arbeit im Rahmen der Unternehmungspolitik dienliche Aggregation von Gestaltungsvariablen zu 'strategischen Einheiten' schiesst nach unserer Auffassung etwas über ihr Ziel hinaus, wenn damit eine über den rein unternehmungspolitischen Denkraum hinausgehende 'Sekundärstruktur' geschaffen werden sollte.

Diese 'sekundären Gestaltungsbereiche' zerfallen bereits in den mittelfristigen Bereichsplänen zu Erwähnungen in den Aufgaben- und Pflichtenheften der Führungsverantwortlichen. Dass allerdings die Unternehmungsorganisation den Entwicklungen angepasst werden muss, sei damit nicht angezweifelt. Dies ist eine wesentliche Folgeerscheinung der Bestimmung strategischer Prämissen und dürfte weiterhin auf der fundamentalen Methode der Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese erfolgen. 'In der strategischen Planung bereitet das Unternehmen seine zukünftige Struktur vor, sei es um drohende Gefahren zu umgehen, künftige Chancen zu nutzen und/oder gegenwärtig schon vorhandene Strukturschwächen (...) zu beseitigen.' (Stalp, 1978, S. 922)

- Ein häufig auftauchendes Kriterium ist die 'identifizierte Konkurrenz', die 'Wettbewerber' o.ä. Benennungen. Es bleibt weitgehend unklar, in welcher Art und

Weise hier eine Abgrenzung wirksam werden soll, immerhin ist davon auszugehen, dass das Vorhandensein eines Konkurrenzangebotes eher die Regel, denn die Ausnahme sein dürfte.

Zudem ist auch hier einzuwenden, dass für zukünftige Angebote, die zur Zeit noch in den F&E Abteilungen 'lagern', die dazumalige Konkurrenz kaum genau identifiziert werden kann.

- Die vielfach als Kriterium für das Vorliegen einer Geschäftseinheit geforderte Autonomie wird zwar meist relativiert, bleibt aber doch wesentliches Kennzeichen eines strategischen Segmentes. Dabei ist vor allem die Führungsautonomie bei Schlüsselentscheiden (Produkt-, Preis-, Kostenentscheiden) angesprochen.

Die vor allem im Portfolio-Konzept angestrebte Verbesserung, der mit zuviel Autonomie, suboptimal arbeitenden 'Profit-Center-Konzeption' durch zentrale Steuerung der Ressourcenverteilung, lässt der operationalen Ebene eine Autonomie in der Ressourcenverwendung. Unseres Erachtens erfolgt aber im Rahmen einer Unternehmungspolitik neben der Ressourcenzuteilung auch noch ein strategischer Input als Vorleistung der obersten Unternehmungsführung zur zielgerichteten und koordinierten Arbeit der einzelnen Unternehmungsbereiche. In diesem Sinne wäre u.E. die Autonomie über die Ressourcenzuteilung hinaus einzuschränken.

- Als Schwerpunkt der Segmentierungsanstrengungen erscheint uns die Produkt-Markt-Kombination. Soll diese Kombination für Festlegungen auf der obersten Entscheidungsebene der Unternehmung, in der Unternehmungspolitik also, beigezogen werden, so sind zwei Umstände besonders zu beachten:
 - einerseits soll der 'alte Fehler' der zu engen Leistungsdefinition vermieden werden (Vgl. dazu den oft zitierten Beitrag von Levitt, 1960, S. 45 ff)

- Die Produkt-Markt-Kombination ist oft unvollständig zu akzeptieren. Das heisst, dass sehr oft 'Produkte' vorliegen, real oder nur geplant, die Reaktion der Kunden, die Bestimmung des Marktes fehlt aber noch; umgekehrt, sind Kundenbedürfnisse und Marktvolumina bekannt, es fehlt nur am richtigen Produkt; z.B. Medikamente, Energiegewinnung.

Das Problem der Segmentierung des Geschäftsganzen ist im engen Zusammenhang mit der Suche und der Bestimmung einer Unternehmungskonzeption zu sehen. Denn letztlich wird jeder Rahmen für unternehmungspolitische Arbeit, der sich auf die Gestaltungsbereiche konzentriert, etwas ähnliches wie 'Geschäftseinheiten' umfassen.

3.2 UNTERNEHMUNGSKONZEPTION DER INFORMATIONSUBTERNEHMUNG

Im folgenden Abschnitt entwickeln wir eine mögliche Unternehmungskonzeption für die Informationsunternehmung. Dabei dient ein anfangs erstellter Anforderungskatalog der anschliessenden Auswahl eines geeigneten Ansatzes und der Bestimmung der erforderlichen Variablen.

3.2.1 Anforderungen an eine konzeptionelle Gesamtsicht der Informationsunternehmung

Im Zusammenhang mit dem Aufbau der Portfolio-Analyse nennt Gabele zwei generelle Konstruktionsprinzipien:

- ' 1. Das Verdichtungsprinzip. Danach wird die Fülle von Einflussfaktoren des Erfolges der strategischen Geschäftsfelder auf relevante Hauptvariablen reduziert.
2. Ein Dekompositionsprinzip. Nach dem Dekompositionsprinzip wird die Domäne, werden die Aufgaben des

Unternehmens in strategische Geschäftsfelder zerlegt.'

(Gabele, 1981, S. 51)

Mit dem Aufbau einer Portfolio-Analyse hat der Aufbau der Unternehmungskonzeption drei Dinge gemeinsam. Zum einen geht es ebenfalls darum, Hauptvariablen der strategischen Unternehmungsgestaltung zu bestimmen, andererseits soll die Konzeption Raum für die segmentierte Darstellung der Unternehmungstätigkeit bieten (Dekomposition) und zum dritten stellen sowohl der Aufbau einer Portfolio-Analyse, wie die Bestimmung einer Unternehmungskonzeption schlecht strukturierte Probleme dar; vor allem ist es schwierig, aus der Vielzahl möglicher Lösungen eine optimale zu bestimmen. (Vgl. dazu Gabele, 1981, S. 52 ff; Wittek, 1980, S. 169; Dunst, 1979, S. 63)

Aufgrund dieser Umstände zielt eine wichtige Anforderung an die Unternehmungskonzeption auf die Systematisierung der Hauptvariablen-Bestimmung und des Segmentierungsprozesses ab.

Neben dieser Hauptforderung kommen nun aus funktionalen und instrumentellen Bedürfnissen resultierende Anforderungen dazu. Diese Anforderungen sind nicht zuletzt aus Praktikabilitätsgründen und im Hinblick auf die menschliche Problemerkfassungs- und -lösungskapazität zu sehen. Sie basieren auf den Hauptfunktionen der Unternehmungskonzeption, die sich aus der Sicht der Unternehmungspolitik ergeben:

- (1) Forschungs- und Planungsfunktion
- (2) Gestaltungsfunktion
- (3) Kommunikationsfunktion

Aus diesen Funktionen lassen sich Merkmale ableiten, deren Vorhandensein als Voraussetzung für eine Unternehmungskonzeption der Informationsunternehmung gefordert werden können. Danach sollte eine so verstandene Unternehmungskonzeption:

- (1) die Hauptvariablen der Unternehmungspolitik bestimmen
- (2) eine integrative Struktur aus den Hauptvariablen der Unternehmungspolitik bilden
- (3) sich auf die oberste hierarchische Ebene der Unternehmung konzentrieren
- (4) die Fortdeterminierung ihrer Aussagen auf den tiefer gelegenen Konkretisierungsebenen ermöglichen
- (5) einfach und kommunikationstauglich sein
- (6) einen Denkraum über die derzeitigen Dimensionen der Unternehmung hinaus schaffen

Im Gegensatz zur Portfolio-Analyse, bei der von einem Verdichtungsprinzip zur Bestimmung der Hauptvariablen die Rede ist, geht es bei der Bestimmung der Hauptvariablen in unserem Falle eher um eine Repräsentation der relevanten Einfluss- und Gestaltungsbereiche der Unternehmungspolitik. (1) Dabei können diese 'Repräsentativ-Variablen' nicht aus der Verdichtung von Einflussfaktoren gewonnen werden, sondern sind unter vielen möglichen Einflussfaktoren als Schlüsselfaktoren der Gestaltung zu eruieren.

Die integrierenden Eigenschaften der Unternehmungskonzeption sind in zwei Richtungen wirksam. Einerseits vertikal, indem die Unternehmungskonzeption Einzelfragen, auch tieferer hierarchischer Stufe, in ihrer strategischen Bedeutung lokalisieren und die davon ausgehenden Interdependenzen aufzeigen kann. Dann aber auch horizontal, indem die Unternehmungskonzeption den Aktionsraum der Unternehmung breitgefächert umfasst und so, direkt oder indirekt, strategisch bedeutsame Erscheinungen im 'Unternehmung-Umwelt'-Bereich behandeln kann. (2)

- 1) Kirsch/Esser/Gabele sprechen davon, dass vergleichsweise abstrakte und globale Aussagen über das gewünschte zukünftige reale System am Anfang stehen und im Zuge weiterer Planungs- und Entscheidungsprozesse konkretisiert werden müssen. (Kirsch/Esser/Gabele, 1979, S. 329)
- 2) Das Integrieren von unternehmensinternen und -externen Faktoren geschieht nach Milling durch ein 'integratives Strukturieren unternehmungspolitischer Aktionsvariablen'. (Milling, 1981, S. 57)

Die Unternehmungskonzeption ist auf die oberste hierarchische Ebene der Unternehmung konzentriert. Sie bestimmt primär den Konkretisierungsgrad der unternehmungspolitischen Gestaltungsvariablen. Allgemein wird eher vor einer zu engen Auffassung der Globalfestlegungen an der Unternehmungsspitze gewarnt. Die daraus folgende strategische Kurzichtigkeit ist zwar spätestens seit dem berühmten Artikel von Levitt, 1960, erkannt, aber offenbar nach wie vor eine häufige Ursache fehlerhafter strategischer Entscheidungen.

Analog der weiter oben geforderten integrierenden Eigenschaften der Unternehmungskonzeption, nur im umgekehrten Sinn, soll die Forderung nach einer Ermöglichung der Fortdeterminierung auf tieferer Stufe, die Verbindung über die hierarchische Ebene hinweg garantieren. Aus den in der Unternehmungskonzeption enthaltenen Globalfestlegungen lassen sich dadurch die unternehmungspolitischen Massnahmen und die Programme der tieferen organisatorischen Stufen ableiten.

Erfahrungsgemäss sind einfache und anschauliche Darstellungsmethoden der strategischen Führungsarbeit dienlich. Dabei ist die Einfachheit relativ, im Verhältnis zur Komplexität der Materie, die es zu bearbeiten gilt, zu verstehen. Sowohl die Produkt-Markt-Matrix wie auch die Portfolio-Darstellungen weisen einfache und übersichtliche Basisdarstellungen auf.

Da die strategische Arbeit in der Unternehmung von einer heterogenen Mitarbeitergruppe arbeitsteilig vorgenommen werden dürfte, ist die kommunikative Tauglichkeit der Unternehmungskonzeption eine verständliche Forderung. Darüber hinaus dienen leicht erfassbare, komplexitätsreduzierende Darstellungen der Schaffung von positiven Voraussetzungen für die Akzeptanz unternehmungspolitischer Vorgaben. (Vgl. dazu Dorow, 1982, S. 175)

Mit der Forderung nach Schaffung eines weitgefassten Denkrahmens soll vor allem der Gefahr vorgebeugt werden, welche aus dem von Kirsch/Esser/Gabele beschriebenen Dilemma hervorgeht. 'Die Notwendigkeit der Existenz eines (...) Planungsrahmens für die Strukturierung der Diskussionen und für die Formulierung der Planungsinhalte bringt die strategische Planung in ein Dilemma. Je mehr der strategische Planungsprozess durch einen wohl-definierten Planungsrahmen vorstrukturiert ist, desto grösser die Gefahr, dass wegen dieses Planungsrahmens Innovationen verhindert und Diskontinuitäten in der Entwicklung nicht wahrgenommen werden.' (Kirsch/Esser/Gabele, 1979, S. 335)

In einer Zusammenfassung (Abb. 3-6) werden den vorgelagerten drei Hauptfunktionen der Unternehmungskonzeption die daraus abgeleiteten Anforderungen und die andeutungsweise aufgeführten Wirkungsgebiete im Rahmen der Unternehmungspolitik zugeordnet.

Funktionen der Unternehmungskonzeption	Anforderungen an die Unternehmungskonzeption	Wirkungsschwergewichte
Forschungs- und Planungsfunktion	Denkrahmen, der über die Unternehmung hinausgeht	Vorstellungen und Wissen über Chancen und Gefahren, Stärken und Schwächen
	Integrative Struktur der Hauptvariablen	
Gestaltungsfunktion	Enthält die Hauptvariablen der Unternehmungspolitik	Unternehmenspolitische Willensbildung
	Zentriert auf die oberste hierarchische Ebene der Unternehmung	Unternehmenspolitische Grundsatzentscheide
Kommunikationsfunktion	Basis der Fortdeterminierung auf tieferer Stufe	Schaffung von Voraussetzungen betr. der Akzeptanz von unternehmungspol. Auswirkungen
	einfach und kommunikativ	

Abb. 3-6 Anforderungen an die Unternehmungskonzeption der Informationsunternehmung

3.2.2 Entwicklung einer Unternehmungskonzeption

Aus der Analyse möglicher strategischer Gestaltungsvariablen, respektive Situationsvariablen, gehen zwei Bereiche als offenbar unabdingbare Basis klar hervor.

Diese Bereiche, in Abbildung 3-7 durch eine Anzahl Begriffe charakterisiert, stellen die beiden 'Pole' dar, zwischen denen sich die Unternehmungstätigkeit abspielt.

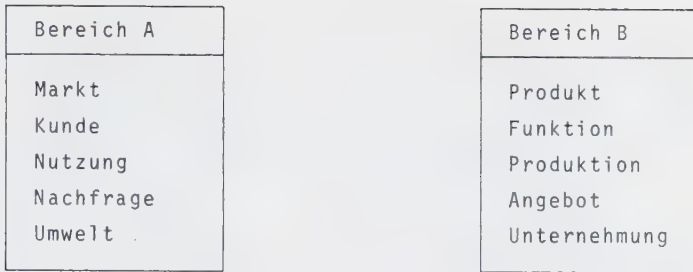


Abb. 3-7 Die Lokalisierung von zwei Hauptvariablen der Unternehmungspolitik

Dass mit diesen Bereichen zwei strategische Gestaltungsgebiete verbunden sind, dürfte nirgends bestritten werden und wird deshalb auch nicht weiter begründet. Dabei ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die Hauptproblematik in der sinnvollen Definition der beiden expliziten Hauptvariablen und in der Untersuchung der gegenseitigen Beziehungen liegt.

Vorerst soll aber die Frage untersucht werden, inwieweit mit diesen beiden Bereichen A und B den von uns gestellten Anforderungen Genüge getan wird.

Wenn davon ausgegangen wird, dass aus den beiden Bereichen A und B die Produkt-Markt-Darstellung entsteht, so lassen sich aus einer ersten Beurteilung folgende Bemerkungen festhalten:

- für strategische Arbeiten ist die Definition des 'Produktbegriffes' entsprechend zu 'globalisieren'. Dass diese Aufgabe nicht einfach ist, kann bereits anhand der zur Verfügung stehenden Generalisierungskriterien abgeschätzt werden.

So stehen zur Produktcharakterisierung zum Beispiel zur Verfügung:

Ressourcenorientierung:	Drucksachen, Film, Mikrofilm etc.
Produktionstechnologie:	Radio, Fernsehen, EDV, Printmedien, etc.
Informationsinhalt:	News, Fachzeitschriften, etc.
Informationsträger:	Kassetten, Zeitung, etc.
Kundengruppen:	Frauenzeitschriften, Jugendprogramme, etc.
Kundenbedürfnis:	Finanzinformation, Sportinformation, etc.

(Vgl. auch Höring, 1980, S. 914 ff)

Schon anhand dieser Liste ist leicht einzusehen, dass sich die vorhandenen Kriterien teilweise schwierig abgrenzen lassen. Sowohl im Produktbereich, wie auch auf der Marktseite vereinigt die Gesamtheit der konkreten Erscheinungen immer praktisch alle globalen Abstraktionen. Damit steht das Problem an, aus z.B. vier Möglichkeiten des Generalisierungsvorgehens beim 'Produkt' eine Variante zu bevorzugen. Damit wird aber eine Verzerrung der strategischen Optik in Kauf genommen, über deren Auswirkungen kaum immer Klarheit bestehen dürfte. So ist als Beispiel die Globalisierung nach der Service- oder Produktart mit einer Benachteiligung der ressourcenorientierten und produktionstechnologisch orientierten Denkanstrengungen verbunden.

- Nachdem dargelegt wurde, dass aufgrund einer solchen Generalisierung die Gefahr besteht, dass gewisse Bereiche vernachlässigt werden könnten, ist auch ein Fragezeichen zur Tauglichkeit in bezug auf die Forderung nach einer integrativen Eigenschaft derartiger Hauptvariablen zu machen.
- Ebenfalls aus der gleichen Ursache ist der Umstand zu erklären, dass die in der unternehmungspolitischen Arbeitsebene vernachlässigten Gestaltungskriterien, zum Beispiel die Produktionstechnologie, auf hierarchisch

tieferer Stufe hereingebracht werden müssen. Dies kann aber nicht mehr als Fortdeterminierung der unternehmungspolitischen Aussagen im eigentlichen Sinn angesehen werden und birgt somit die Gefahr einer unkoordinierten Unternehmungsentwicklung in sich.

Auf der Suche nach besseren konzeptionellen Gesamtdarstellungen, welche die eben geschilderten Nachteile der Produkt-Markt-Matrix vermeiden können, wird man vor allem durch die Anforderung nach Einfachheit und Kommunikationstauglichkeit der Unternehmungskonzeption in engen Grenzen gehalten. So liesse sich die Produkt-Seite nach drei oder vier Aspekten aufgliedern, auch die Markt-Dimension wäre mit vier Kriterien umfassend darstellbar, nur ergibt ein solches Vorgehen - soll bei der Matrix-Darstellung geblieben werden - bereits eine so grosse Anzahl von Matrix-Stellen, dass die Ausarbeitung von Ausgestaltungsvarianten die Uebersichtlichkeit des Gestaltungsproblems beträchtlich vermindert.

Eine weitere Möglichkeit, die Begrenzung der Produkt-Markt-Darstellung zu erweitern, besteht in der Ausweitung des Betrachtungsfeldes von zwei auf drei Dimensionen; das heisst, dass neben den bisherigen Hauptbereichen Produkt und Markt ein weiterer Bereich geschaffen werden müsste.

An dieser Stelle setzt auch eine eingehende Analyse von Abell, 1980, ein: 'It simply reflects my belief that program definition is inadequately described in terms of the two dimensions of product/market strategy, (...) I will propose that three dimensions, not two, are needed to adequately describe the definition of a business.' (Abell, 1980, S. 12)

Abell bestimmt die drei Dimensionen seiner 'Business Definition':

' - Customer groups describe categories of customers, or who is being satisfied

- Customer functions describe customer needs, or what is being satisfied
 - Technologies describe the way, or how customer needs are satisfied. '
- (Abell, 1980, S. 169)

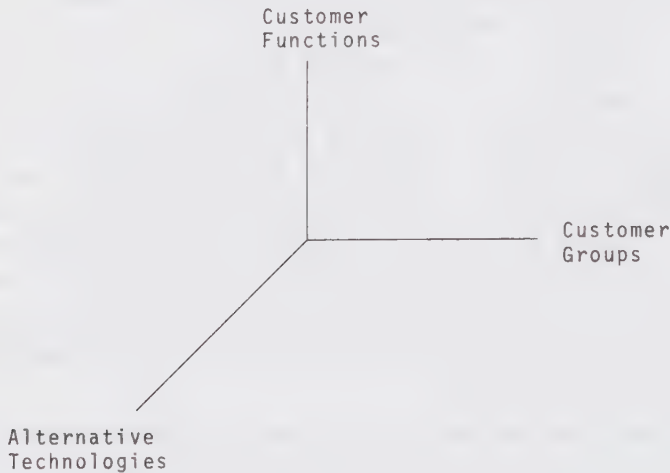


Abb. 3-8 Three Dimensions for Defining a Business,
Abell, 1980, S. 30

Mit 'Defining the Business' wird bei Abell allerdings nicht die oberste Unternehmungshierarchie angesprochen, sondern die zwischen dem 'Corporate Level' und dem 'Programm Level' liegende zweitoberste Entscheidungsebene. Dies ist teilweise dadurch begründet, dass sich die dreidimensionale Darstellung für die Bestimmung von strategischen Segmenten und deren Umfeld besser eignet, als für die Koordination der strategischen Einheiten einer diversifizierten Unternehmung. 'There are some things this book is not about. It is not about corporate diversification.' (Abell, 1981, S. 6; vgl. auch S. 190)

Allerdings präzisiert er an anderer Stelle: 'I shall make the working assumption in this study that 'business' definition covers the definition of activities at any level at which some relatedness in terms of resource used exists. (Abell, 1981, S. 22, 23)

Eine Beurteilung der drei vorgeschlagenen Dimensionen auf ihre unternehmensinterne oder -externe Basierung ergibt ein Schwergewicht ausserhalb der Unternehmung. Zwei Dimensionen 'Customer Groups' und 'Customer Functions' liegen vollständig ausserhalb der Unternehmung; allerdings ist dabei anzumerken, dass 'Customer Functions' als Leitbild der Leistungsprogrammentscheidungen aus einer extern orientierten Informationsbeschaffung der Unternehmung resultiert. '... corporate planning, involving analysis of strategic decisions pursued by the top management, requires external orientation in the search for relevant information.' (Godiwalla/Meinhard/Warde, 1980, S. 88)

Abells Vorschlag ist weniger eine Erweiterung, als vielmehr eine Neustrukturierung des strategischen Gestaltungsraumes. Charakteristisch daran ist, dass durch die Einführung der Dimension 'Alternative Technologies' (1) die technologischen Aspekte in den beiden Dimensionen Produkt und Markt ausgegliedert werden.

Dass die technologische Charakterisierung strategischer Segmente auch in der Informationswirtschaft praktiziert wird, ist u.a. bei Gomez zu sehen. 'Als Divisionen oder autonome Subsysteme auf dieser Ebene wurden die drei Tätigkeitsbereiche Printmedien, Audiovision und Druck gewählt.' (Gomez, 1981, S. 114) Durch diese technisch geprägten Abgrenzungen werden die drei Segmente der obersten Hierarchieebene eines modernen Verlagsunternehmens festgelegt.

1) Vorerst verwenden wir die Originalbegriffe von Abell

Technologische Entscheidungen tauchen als Problem besonders in strategisch orientierten Ansätzen häufig auf. So beschreibt Hofmann den Ansatz von Miles/Snow/Meyer/Coleman: '... dass sich alle Entscheidungen und Probleme innerhalb einer Unternehmung in drei Gruppen (intervenierende Variablen) unterteilen lassen:

- (1) das unternehmerische Problem
- (2) das technologische Problem
- (3) das administrative (Führungs-)Problem.'

'Das technologische Problem stellt das Management vor die Schwierigkeit, eine geeignete Technologie für den Input-, Transformations- und Outputprozess der zu erzeugenden oder erzeugten Güter und Dienstleistungen zu finden.'

(Hoffmann, 1980, S. 247)

Bei Jelinek/Burstein wird die Produktionstechnologie als Element der Strategiedefinition verwendet: ... strategy - defined as market choice, production technology choice and organization choice...'

(Jelinek/Burstein, 1982, S. 245)

Kantrow schreibt zur Beziehung zwischen Strategie und Technology: '... it is of great importance to identify and assess the nature of the relationship among a company's distinctive technological competence, its organizational structure, and its overall strategic orientation.'

(Kantrow, 1980, S. 12)

Nach Kotler beruht die Bestimmung des Unternehmungszweckes auf der Festsetzung von 'business domain(s)', diese wiederum definiert er wie folgt: 'The business domain can be defined as a product class, technological field, customer group, market need, or some combination.' (Kotler, 1980, S. 66, 67)

Zur Erweiterung der Produkt-Markt-Matrix wird häufig die Technologie beigezogen. So etwa bei Kotler, der neben bisherigen Produkten, neuen Produkten als weitere Kategorie 'Neue Technologien' erwähnt. (Abbildung 3-9)

	Bisherige Produkte	Neue Produkte	Neue Technologien
Bisherige Märkte			
Neue Märkte innerhalb der Branche			
Neue Märkte ausserhalb der Branche			

Abb. 3-9 Erweiterung der Produkt-Markt-Matrix durch den Einbezug neuer Technologien (in Anlehnungen an Kotler, 1982)

Collier variiert - dort im Zusammenhang mit Venture Companies - die drei Variablen Produkt, Technologie und Markt in den beiden Ausprägungen 'heutiger Stand' und 'neu' (unterscheidbar gegenüber dem heutigen Stand). Er bewegt sich damit nicht innerhalb einer Erweiterung der Produkt-Markt-Matrix, sondern hebt die Technologie auf die selbe Stufe wie Produkt und Markt. (Vgl. Collier, zit. nach Nathusius, 1979, S. 278 ff)

Für den Aufbau einer Unternehmungskonzeption der Informationsunternehmung ist die von Abell vorgeschlagene dreidimensionale Bestimmung der strategischen Einheiten aus folgenden Gründen zweckmässig:

- Die Lokalisierung einer 'Customer Group' ist in der Informationswirtschaft im Rahmen der Zielgruppenbestimmung eine vertraute Gestaltungsgrösse. Wobei die Kunden auf der Seite der Informationsquellen bisher weniger in diesen Denkraum einbezogen worden sind.

- Die 'Customer Function' als Charakterisierung für das zu befriedigende Bedürfnis, ist auf das immaterielle Leistungsangebot der Informationsunternehmung ausgerichtet und steht über dem materiellen Erscheinungsbild des Informationsträgers.
- Mit der Dimension 'Alternative Technologies' ist eigentlich das Bestehen alternativer Wege zur Befriedigung der Bedürfnisse bestimmter Kundengruppen angesprochen. Technische Hilfsmittel im Bereich der Informationswirtschaft sind seit Jahren einer schnellen Weiterentwicklung unterworfen und für die Zukunft werden weitere Innovationen prognostiziert: 'Was die Mikroelektronik und die Informationstechnik betreffen, so werden beide den grössten Einfluss auf die Arbeitsplätze und unsere Lebensverhältnisse in der Zukunft haben.' (von Bülow, 1982, S. 10; vgl. dazu etwa: Reese et.al., 1979, S. 5-26)

Damit kann die Informationstechnologie als Quelle strategischer Neuorientierungen der Informationsunternehmung wohl am besten dadurch berücksichtigt werden, wenn ihr der Charakter einer Hauptvariablen zugestanden wird. Die in der Informationswirtschaft häufig anzutreffende Ausrichtung des unternehmerischen Denkens auf technische Kategorien manifestiert sich auch in der starken Verbreitung des Begriffes Medien.

- Ein letzter Grund liegt in der Innovationsorientierung der dreidimensionalen Darstellung, vor allem in der Fähigkeit, strategische Expansions- und Redimensionierungsräume aufzuzeigen.

Die folgenden Abschnitte gehen nun auf die Konkretisierung einer Unternehmungskonzeption der Informationsunternehmung auf der von Abell übernommenen Basis ein.

Vorweg wollen wir aber die von uns gewählten Bezeichnungen der drei Variablen-Gruppen vorstellen. (Abb. 3-10)

Die Technologie-Dimension wird eingeeengt als 'Informationstechnologie' verstanden. Anstelle der 'Customer Groups' von Abell treten 'Transaktionsgruppen'. Als Sammelname für die zweiseitige Ausrichtung der Informationsunternehmung auf Informationsbedürfnisse und Publizitätsbedürfnisse wird der Ausdruck 'Informationsaustausch-Bedürfnisse' anstelle der von Abell gewählten 'Customer Functions' gesetzt.

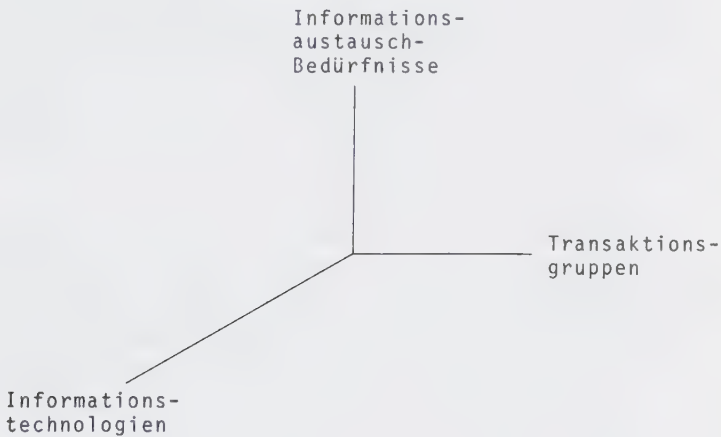


Abb. 3-10 Unternehmungskonzeption der Informationsunternehmung: die drei Dimensionen

3.3 HAUPTVARIABLE INFORMATIONSTECHNOLOGIE

3.3.1 Zum Begriff 'Informationstechnologie'

Die begriffliche Bestimmung von 'Technologie' entzieht sich einer allgemein anerkannten Auffassung. (1) Dies nicht zuletzt aufgrund der sehr unterschiedlichen Verwendungsbe-
reiche. Schiller unterscheidet eine ältere Auffassung, die er als Technologie i.e.S. (operations technology) bezeichnet und mit 'Ausrüstung und Anordnung der Aktivitäten oder Arbeitsvorgänge im Gesamtablauf' beschreibt. (Schiller, 1973, S. 17) Danach wäre die Technologie i.w.S. (knowledge technology) als 'Kenntnisse über die Leistungserstellung' zu verstehen. (Schiller, 1973, S. 17)

Ohne bereits hier auf eine allfällige Unterscheidung zwischen Technik und Technologie einzugehen, soll eine weitere Begriffsbestimmung angefügt werden: 'Unter Technik im weitesten Sinne kann jede zielgerichtete Beeinflussung von Geschehensabläufen (einschl. z.B. sozialer oder politischer Prozesse (...)) verstanden werden.' (Schilcher, 1969, S. 1143)

Aus der Tatsache, dass Technologien i.d.R. als Know how transferiert werden können, ergibt sich die Möglichkeit, diese als nutzbare Potentiale zu betrachten: 'Technologien sind also Bedürfnisbefriedigungs- bzw Problemlösungspotentiale.' (Pfeiffer, 1971, zit. bei Metze, 1980, S. 1)

1) Hoffmann unterscheidet beim Einfluss der Gesamttechnologie auf die Merkmale der Führungsstruktur grosser Industrieunternehmen drei Grunddimensionen der Technologie: Produktionstechnologie, Programmtechnologie und Informationstechnologie. (Vgl. Hoffmann, 1980, S. 172)

Für eine eingehende Auseinandersetzung mit dem Technologiebegriff sei auf Hoffmann, 1980, S. 167 ff und auf Stanfield, 1976, S. 489-493 verwiesen.

Zur speziell organisationstheoretischen Behandlung der Informationstechnologie, verstanden v.a. als Datenverarbeitungstechnologie siehe auch Kubicek, 1975, S. 118 ff.

Eine in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis ebenfalls verbreitete Begriffsauffassung versteht unter Informationstechnologie '... die im Rahmen der Verselbständigung des Informationsverarbeitungsprozesses realisierten Verfahren und eingesetzten maschinellen Anlagen.' (Hoffmann, 1980, S. 192)

Wie aus dem Wort 'Verselbständigung' auch ohne nähere Kenntnisse des Zitatkontexts ersichtlich ist, zielt diese Begriffsbestimmung auf die betrieblich eingesetzte elektronische Datenverarbeitung ab. Eine leicht andere Version findet sich bei Schmitz, wenn er schreibt: 'Die Informationstechnologie in den Ausprägungen Datenverarbeitung, Textverarbeitung und Nachrichtenvermittlung hat einen erheblichen Einfluss auf die Betriebsorganisation...' (Schmitz, 1981, S. 297)

Beide Auffassungen liegen innerhalb unserer Auffassung in dem wir u.a. informationstechnische Geräte und die damit verbundenen Nutzungs- und Anwendungsprozesse als Komponenten der Informationstechnologie bestimmen.

Die kurze Analyse möglicher Begriffsbestimmungen ergibt mindestens drei unterscheidbare Objektbereiche:

- die technischen Geräte, Einrichtungen
- das Wissen (Know how) über Aufbau und Funktionieren der technischen Geräte (Ingenieurwissen)
- das notwendige Wissen und Können im Zusammenhang mit der Verwendung des technischen Gerätes (Anwendungs- oder Nutzungswissen)

Aus der Anwendersicht tritt das Ingenieurwissen in den Hintergrund und es ergeben sich die von Pfeiffer und Bischof erwähnten zwei Kategorien 'Hardware' (Technik) und 'Software' (Information über die Nutzung der Technik) (Vgl. Pfeiffer, Bischof, 1974, Sp. 921 ff)

Die Begriffe Hard- und Software sind u.E. aber bereits durch deren Verwendung im Zusammenhang mit der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) 'belegt' und lassen sich daher nicht zur Charakterisierung strategischer Gestaltungsgrößen der Gesamtunternehmung beziehen.

Hingegen schlagen wir vor, dem Begriff Informationstechnologie einerseits die informationstechnischen Apparate und Einrichtungen, sowie die mit Hilfe dieser Informationstechnik vollzogenen Nutzungsprozesse der Leistungserstellung und -verwertung zuzuordnen, andererseits aber auch das Anwenderwissen über diese beiden Bereiche.

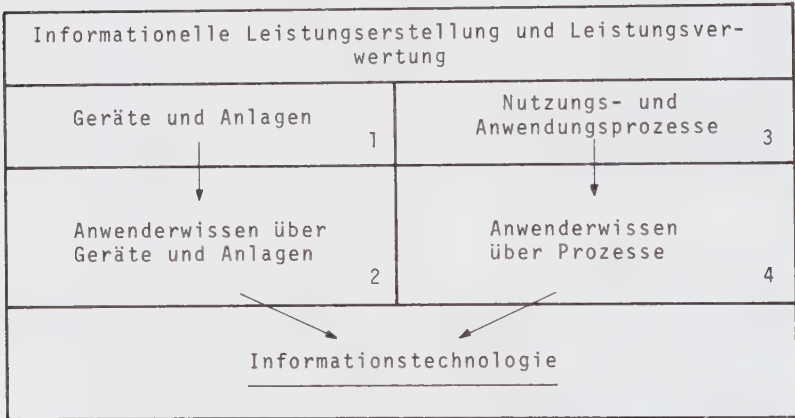


Abb. 3-11 Informationstechnologie und deren Komponenten

An der Basis unserer Vorstellung über die Informationstechnologie stehen die in einem vorgelagerten Wirtschaftszweig produzierten informationstechnischen Geräte und Anlagen, respektive die mit diesen Geräten möglichen Produktions- und Nutzungsprozesse informationeller Art. Im Sinne einer 'Knowledge technology' wird nun aber zusätzlich auch das auf die Bedürfnisse der Informationsunternehmung zugeschnittene Wissen über die technischen Geräte, respektive Produktions- und Nutzungsprozesse als Bestandteil der Informationstechnologie aufgefasst.

Aufgrund des globalen Charakters der unternehmungspolitischen Festlegungen ist es unvermeidlich, dass auch im

technologischen Bereich umfassende Systeme bestimmt werden, innerhalb denen sich technische Komponenten finden lassen, die nicht ausschliesslich informationelle Funktionen erbringen. (z.B. Transportmittel, wie Bahn, Flugzeug, Kraftwagen für den Transport von Informationsträgern)

Aus unserer Begriffsauffassung ausgeklammert sind jene Bedeutungsinhalte, die einer Technologiedefinition im weitesten Sinne (soziale, politische Prozesse) entsprechen würden. Es sei denn, diese treten als Anwendungsprobleme der Informationstechnik für die Informationsunternehmung in Erscheinung.

Hingegen wird der Begriff Informationstechnik zur Bezeichnung von Geräten und Anlagen (Hardware) inklusive deren Funktionsvoraussetzungen, wie Telekommunikationsanschlüsse, Energieversorgung, Hilfsmaterial, u.a.m. verwendet.

Wie bereits erwähnt, ist der Informationsunternehmung der Wirtschaftszweig der Entwicklung und Produktion von informationstechnischen Geräten und Anlagen 'vorgelagert'. Aus der Sicht dieser Branche lässt sich der Begriff Informationstechnologie durchaus als Oberbegriff für die Bezeichnung ihres Produktionsbereiches und das mit seiner Entwicklung zusammenhängende Know how verwenden. Wir sprechen in diesem Zusammenhang produktbezogen von Computertechnologie, Speichertechnologie, Nachrichtentechnik (-technologie), Drucktechnik (-technologie), Glasfasertechnologie, u.a.m.

3.3.2 Gesellschaftliche Bedeutung der Informationstechnologie

Der Informationstechnologie wird allgemein ein, über die ökonomischen Ueberlegungen der Informationsunternehmung hinausgehender Stellenwert zuerkannt. Der Zusammenhang zwischen der informationstechnologischen Entwicklung und der Entwicklung ökonomischer, sozialer und politischer Systeme stellt dabei das am häufigsten diskutierte Problem dar.

Die einer breiten Oeffentlichkeit bekanntgewordenen Arbeiten des kanadischen Kommunikationsforschers Mc Luhan (1) werden von Drucker im Vorwort von Mc Luhan's 'Die magischen Kanäle' wie folgt charakterisiert: 'Denn Mc Luhan berichtet hier von den erstaunlichen Veränderungen in jenem menschlichen Erfahrungsbereich, den man allgemein eher für stabil und unveränderlich hält: die Art und Weise, wie wir die Welt um uns und uns in ihr wahrnehmen.' (Drucker, 1970, S. 7)

Mc Luhan's auf einen Satz zusammengeballte Erkenntnis, dass das Medium die Botschaft sei, hat mindestens jene Sensibilität mitverursacht, die heute, vor allem in der politischen Dimension, einen immensen Gestaltungseifer staatlicher Medienpolitik hervorbringt.

So wurden und werden in zahlreichen Ländern staatliche Studien zur Erfassung und Beurteilung der technologischen Entwicklung im Informationsbereich erstellt.

1) Hier sind vor allem zu nennen: Mc Luhan, M., 1970: Die magischen Kanäle - Understanding Media; Mc Luhan, M., 1969: The Gutenberg Galaxy.

Diese dienen letztlich der Erarbeitung von staatlichen Rahmenbedingungen für die informationswirtschaftlichen Aktivitäten der Wirtschaft allgemein und der Informationsbranche speziell. (2)

Eine zentrale Rolle im Rahmen prospektiver Studien spielen dabei die sogenannten Bedürfnisse der Technologieanwender, respektive der Repräsentanten der Endnachfrage. Da eine empirische Bedürfnisabklärung über nur theoretisch skizzierte Angebote einer möglichen Zukunft mit Mängeln und Unsicherheiten belastet ist, dominieren hier hauptsächlich Werturteile, die eher eine Aussage über die Einstellung des Beurteilers zur technologischen Entwicklung, als über die Bedürfnisentwicklung zulassen.

Vorhandensein und Intensität von Bedürfnissen lässt sich letztlich nur durch die Beanspruchung eines entsprechenden Angebotes definitiv ermitteln. Die Selektionsfunktion, die im üblichen Güter- und Dienstleistungsbereich dem Markt vorbehalten bleibt, wird offenbar in der Informationsbranche auf der politischen Ebene gerne vorweggenommen. Dies unter anderem aus staatspolitischen Gründen und zum Schutz bestehender Strukturen: Schutz und Förderung der Presse ergeben restriktive Bewilligungsbedingungen für privatwirtschaftliche Radio- und Fernsehversuche; (vgl. dazu Expertenkommission 1982).

2) Vgl. in der BRD den Telekommunikationsbericht der Kommission für den Ausbau des technischen Kommunikationssystems, (KtK-Bericht), 1976; in Frankreich zum Beispiel: Nora, Simon und Minc, Alain: *l'informatisation de la société*, 1978; in der Schweiz den 1982 fertiggestellten Bericht der Expertenkommission für eine Mediensamtkonzeption und ein Hinweis auf eine umfangreiche Studie eines Unterausschusses des amerikanischen Repräsentantenhauses über die Informationsindustrie und ihre Marktentwicklung (*Telecommunications in Transition*) findet sich in der Neuen Zürcher Zeitung vom 27.8.82, Nr. 198, S. 73.

Die Steuerung der technologischen Entwicklung im Informationsbereich erscheint als stark politisch beeinflusst und entsprechend als wenig transparent. Dies dokumentiert sich besonders gut im Kommunikationsleitbild der Schweizerischen PTT-Betriebe. Dort lautet der letzte der zehn, das unternehmerische Handeln der PTT-Betriebe bestimmenden Grundsätze: 'Die PTT sind sich bewusst, dass nicht alles, was technisch möglich und wirtschaftlich tragbar, auch gesellschaftlich erwünscht ist und beurteilen daher die Entwicklung im Kommunikationsbereich ganzheitlich.' (PTT, 1982, S. 24)

Dabei wird also die gesellschaftliche Wünschbarkeit zum Entscheidungskriterium für Innovationsprojekte. Ob und wie, und vor allem durch wen, das gesellschaftlich Wünschbare definiert wird, ist nicht aufgeführt.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ergibt sich der Stand der technischen Entwicklung aus einem vielfältigen Zusammenwirken von konkurrierenden Einzelunternehmungen, Forschungsinstituten privater oder staatlicher Art und der staatlichen Technologiepolitik. 'Dabei wird dann leicht verkannt, dass sich technische Innovationen in einer marktwirtschaftlichen Ordnung nicht durchsetzen, weil sie technisch machbar sind, sondern erst dann, wenn sie ökonomisch sinnvoll erscheinen. Die letztlich zum Strukturwandel führenden Entscheidungen werden nicht im Makrobereich gefällt, sondern vollziehen sich im Mikrobereich auf Unternehmensebene. Sie determinieren die technische Entwicklung.' (Staudt, 1981, S. 112 ff)

Der Einfluss der Informationsunternehmung auf die Entwicklung der Informationstechnologie ist aufgrund ihrer Rolle als Technologieanwender im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit zu bestimmen.

Inwiefern die Informationsunternehmung, wenn es um die Weiterentwicklung von informationstechnischen Systemen geht, einen Einfluss auf die Gerätehersteller und die fernmelde-technische Infrastruktur auszuüben vermag, ist hier nicht

zu beantworten. Es kann lediglich die Vermutung ausgesprochen werden, dass die Ingenieure der Herstellerfirmen und deren Marketingfachleute sich an den Kundenbedürfnissen in den Benutzerbereichen direkt orientieren. (1)

Es wäre allerdings falsch, die Informationsunternehmung ganz am Rande der Auseinandersetzungen um die Einführung neuer Informationstechnologien zu sehen. Als Anwender im grossen Stil und indem sie allenfalls die Voraussetzungen zur Nutzung neuer technischer Geräte schafft, ist sie in die Auseinandersetzung um Chancen und Gefahren neuer Informationstechnologien mit einbezogen. Sowohl die innerhalb der Unternehmung stattfindende Bewältigung von Rationalisierungseffekten im Zusammenhang mit der Einführung elektronisch gesteuerter Produktionsmittel (2), wie auch die Notwendigkeit zur Erkennung technologisch begründeter Strukturänderungen in der Informationsbranche, trifft die Informationsunternehmung direkt. (3)

1) Innovationen in der Radio- und Fernsehtechnik wurden schwergewichtig über Endgeräte eingeleitet und vorangetrieben. Sender- und Programmseitig wird das Vorhandensein einer gewissen Anzahl an Empfangsgeräten als Voraussetzung für die Anpassungsinvestitionen betrachtet: Farbfernsehen, Stereoton, Pilotsignal für Verkehrsfunk.

2) Vgl. dazu etwa Issaias, Heike, 1982.

3) Vgl. zum Beispiel: Reese et. al., 1979; Ronneberger, 1981; Willener, 1982.

3.3.3 Bestimmung und Abgrenzung einzelner Informationstechnologien

Innerhalb der Darstellung der Unternehmungskonzeption der Informationsunternehmung geht es nun darum, entlang der Dimension Informationstechnologie alternative Positionen zu bestimmen.

Abell schreibt dazu: 'Technologies describe the alternative ways in which a particular function can be performed for a customer. A technology in this sense is a form of solution to the customer's problem. If the function is transportation, the technologies might be regarded as road, rail and/or sea travel.' (Abell, 1980, S. 172)

Er weist dann auf einige Besonderheiten der Technologiedimension hin. So zum Beispiel: 'Technology is dynamic. One Technology may slowly displace another over time.' (Abell, 1980, S. 172)

Auch ist der Umstand zu beachten, dass die Technologiebestimmung aus der Sicht des Ingenieurs anders aussehen kann als aus der Sicht des Kunden. (Abell, 1980, S. 173)

Abell lässt damit die Determinierung der Technologie weitgehend offen.

Köhler bezieht sich in der 'Definition grundsätzlicher Problemlösungsbereiche der Unternehmungstätigkeit' auf die dreidimensionale Darstellung von Abell und bestimmt auf der von ihm mit 'verwendbare Technologien' bezeichneten Achse folgende Kategorien für ein Verlagsunternehmen:

- Druckmedien
- Akustische Medien
- Audiovisuelle Medien
- Interaktive Medien der Telekommunikation

(Köhler, 1981, S. 269)

Für die Informationsunternehmung stellen sich bei der Bestimmung der von ihr innerhalb der Unternehmungskonzeption zu behandelnden Informationstechnologien folgende Hauptprobleme:

- (1) Die Bestimmung des Konkretisierungsgrades bei der Festlegung einer Technologie. Dabei ist für die unternehmungspolitische Ebene der Informationsunternehmung eine globale Aussage mit differenzierendem Charakter innerhalb der Informationstechnologie zu finden.
- (2) Bei der eben erwähnten Differenzierung unterschiedlicher Informationstechnologien auf einem unternehmungspolitischen Niveau, stellt sich das Problem der Bestimmung von Differenzierungs-Kriterien. Dabei ist zu unterscheiden:
 - welche Differenzierungskriterien stehen überhaupt zur Verfügung?
 - welche sollen wie angewendet werden?
- (3) Nach der Durchdringung der Konkretisierungsproblematik und der Beherrschung der Differenzierungsmöglichkeiten stellt sich die Frage nach einer erfolgsversprechenden Vorgehensweise für die erstmalige, periodische und ausserordentliche Bestimmung alternativer Informationstechnologien. Wobei die Beurteilung informationstechnologischer Entwicklungen sowohl auf von der Unternehmung beherrschten Technologiegebieten, als auch auf technologischem 'Neuland' durchgeführt werden muss.
- (4) Schliesslich ist im Sinne einer Brückenfunktion die Weiterverwendbarkeit und damit auch richtige Interpretation der innerhalb der Unternehmungskonzeption definierten Technologie im Hinblick auf die Verwirklichung der Unternehmungspolitik sicherzustellen.

Die Festlegung auf eine bestimmte Informationstechnologie, respektive die Charakterisierung einer vorhandenen, eventuell über Jahrzehnte gewachsenen informationstechnologischen Infrastruktur der Unternehmung hat als Kehrseite der Medaille stets den Ausschluss anderer Technologien zur Folge. Dieser banale Umstand spielt insofern eine wichtige Rolle, als die technologische Fixierung einer Unternehmung auch die beiden andern Dimensionen der Unternehmungspolitik, die zu befriedigenden Bedürfnisse und die Bedürfnisträger

vorbestimmt. '... a technology is presumed to be the axis around which the business is defined.' (Abell, 1980, S. 15) Dies trifft die Informationsunternehmung in dem Mass, indem sie - wie in Kapitel 2.1.3 beschrieben - ein vor allem technologisch zu interpretierendes Kommunikationssystem als Basisaufgabe konstituiert.

Aus dieser Sicht müsste die Forderung aufgestellt werden, entsprechend dem Grundsatz auf oberster Unternehmungsstufe möglichst global zu denken, die Technologiebestimmung sei weit zu fassen. Dem steht aber eine umgekehrt wirkende Kraft gegenüber, die sich aus dem Umstand ergibt, dass eine Technologie nur so weit definiert werden kann, als sie von der Unternehmung auch beherrscht, das heisst problemlos und oekonomisch effizient angewendet werden kann. Selbstverständlich ist die Fähigkeit der Unternehmung, respektive ihrer Mitarbeiter mit Technologien umzugehen veränderbar, aber bei gleichbleibender Unternehmungsgrösse und in beschränktem Zeitrahmen begrenzt.

Im Bestreben, eine möglichst globale Technologiebestimmung zu entwerfen und dabei die Gefahren einer technologischen Kompetenzüberschätzung der Unternehmung zu minimieren, ist die bereits früher erwähnte Tendenz der informationstechnologischen Einrichtungen zur Multifunktionalität besonders zu beachten. Die Mehrzahl der Zeitungsdruckereien dürfte heute mit elektronischen Redaktions- und Satzsystemen arbeiten; ist nun daraus abzuleiten, dass die Druckerei- und Verlagsunternehmung die 'Technologie' für das Anbieten von Datenbank-Informationsdiensten beherrscht? Eine solche Interpretation könnte aus einer weitgefassten Technologiebestimmung 'Elektronische Datenverarbeitungssysteme' abgeleitet werden. Wie dieses Beispiel aber zeigt, ist der Einsatz von Computer-Systemen im Zeitungsverlagsunternehmen nur ein Teilsystem der Produktionstechnologie. Dominierend für die Leistungserstellung ist aber nach wie vor die Druckerpresse. Andererseits kann eine moderne Satzproduktionsanlage auch technologisch nicht mit einer für interaktiven Verkehr mit vielen Teilnehmern ausgerichteten Datenbank gleichgesetzt

werden. Schliesslich werden die unterschiedlichen Geschäftstätigkeiten krass sichtbar, wenn wir die andern Dimensionen der Unternehmungskonzeption, die involvierten 'Kundengruppen' und funktionalen Bedürfnisse der 'Benutzer' von Satz-anlage und Datenbank vergleichen.

Welche Kriterien sollen zur Differenzierung der einzelnen Technologie herangezogen werden?

Stanfield erwähnt im Zusammenhang mit der Definition von 'technology' fünf Elemente:

- (1) characteristics of raw materials
- (2) supplies other than raw materials
- (3) techniques used in directly handling and transforming raw materials
- (4) facilities and plant layout
- (5) the rate(s) of change in production methods

(Stanfield, 1976, S. 490)

An der technischen Ausprägung orientierte Technologieunterscheidungen innerhalb der Informationstechnologie gibt es in grosser Zahl mit unterschiedlicher Abstufung.

So zum Beispiel bei Kaiser et.al., wo folgende Abbildung entnommen wurde.

Telekommunikation		Printkommunikation
Fernsprechen	Rundfunk	Presse
Fernschreiben	(Hörfunk	(Zeitung, Zeit-
Datenkommunikation	und Fernsehen)	schrift, Buch
Mobilfunk		u.s.w.)
Individual-kommunikation	Massenkommunikation	

Abb. 3-12 Gliederungsmöglichkeit der Informationstechnologie nach Kaiser et.al., 1978, S. 18.

Kubicek stützt die Charakterisierung einer Technologie grundsätzlich auf die eingesetzten Mittel und/oder Verfah-

ren ab. So unterscheidet er in einem Beispiel von den Mitteln her folgende Arten von Informationstechnologien

- manuelle Informationsverarbeitung
- Informationsverarbeitung mittels Lochkartenanlagen
- Informationsverarbeitung mit Hilfe elektronischer Computer

(Vgl. Kubicek, 1975, S. 122)

Daneben sind zur Gliederung aber auch Kriterien wie zum Beispiel die betrieblichen Funktionsbereiche denkbar:

- Beschaffung (Informationsbeschaffungs-Technologie)
- Produktion (interne Produktionstechnologie)
- Absatz (Informationsverbreitungs-Technologie)

Unter Berücksichtigung der funktionalen Hauptbereiche der Informationsunternehmung können die in Abbildung 3-12 erwähnten Formen der Informationstechnologie mehrheitlich zu den absatzorientierten Kriterien gezählt werden. Hingegen sind die auf die betriebliche Informationsverarbeitung zugeschnittenen Arten von Informationstechnologien von Kubicek eher der internen Produktionstechnologie zuzuordnen.

Eine Zusammenfassung der wesentlichsten Differenzierungskriterien ist in Abbildung 3-13 enthalten.

Informations- beschaffung	informationelle Produktion	Informations- verbreitung
- Beschaffungseinrichtungen - Kodierungsform - Beschaffungsprozesse - Beschaffungstechnisches Know-how	- Informationsträger - Produktionsprozesse - eingesetzte Geräte und Anlagen - Rohmaterial - Art der erstellten Produktion (Output) - Produktionstechnisches Know how	- Uebermittlungseinrichtung - Rezipientenausrüstung - Nutzungsprozesse - Rezipienten-Know how

Abb. 3-13 Mögliche Kriterien der Technologiebestimmung nach trieblichen Hauptfunktionen

Erklärend ist der Abbildung 3-13 beizufügen, dass die Beschaffungseinrichtungen oder die logistische Struktur der Informationsbeschaffung aus Elementen des Fernmeldenetzes (Telefon, Telex/Teletex, Telefax (Fernkopieren), Datenübertragung zwischen EDV-Anlagen), aber auch aus den traditionellen Briefpost-, Telegramm- und Kurierdiensten bestehen kann. (1)

Die Kodierungsform auf der Beschaffungsseite kann als technische Bedingung für die Weiterbearbeitung eine Rolle spielen, aber auch die Weiterverwendungsmöglichkeiten bestimmen (Text, Bilder, bewegte Bilder, Sprache, etc.).

¹⁾ Benennungen einzelner Fernmeldedienste nach dem Kommunikationsleitbild der Schweizerischen PTT-Betriebe, Anhang 1: Definitionen, März 1982

Die Kriterien im Bereich der informationellen Produktion brauchen keine weiteren Erklärungen, mit Ausnahme vielleicht der 'Art der erstellten Produktion'. Da können beispielsweise Produkte, die zwar den gleichen Informationsträger benutzen, noch nach ihrer Art unterschieden werden. So ist der Informationsträger Film sowohl als Resultat der Spielfilmproduktion aber auch als Mikrofilm für die Publikation von Forschungsberichten denkbar.

Recht wichtige Kriterien zur Festlegung einer bestimmten Art von Informationstechnologie sind auf der Seite der Informationsverbreitung zu finden. Im Vordergrund stehen sicher die Uebertragungsmittel, die vielfach die hier separat aufgeführten Rezipientenausrüstung enthalten. (Radio, Fernsehen, Teleinformatik)

Entsprechend unserer Auffassung, dass Informationstechnologie neben den technischen Geräten und den damit möglichen Sende- und Rezeptionsprozessen auch das Anwendungswissen umfasst, ist bei Beschaffung, Produktion und Absatz auch das jeweilige Know how aufgeführt.

Vor der Diskussion möglicher Vorgehensweisen bei der Bestimmung von Informationstechnologien soll auf die Zielsetzungen eingegangen werden, nach denen innerhalb der Unternehmungskonzeption Informationstechnologien abgegrenzt werden.

Aus unternehmungspolitischer Sicht kann an Zielsetzungen, respektive Zwecksetzungen genannt werden:

- Bestimmung der Informationstechnologie der Unternehmung im Sinne einer Standortfestlegung (What business are we in?)
- Umschreibung eines informationstechnologischen Soll-Zustandes der Unternehmung
- Beurteilung der technologischen Entwicklung innerhalb der Informationstechnologie der Unternehmung
- Beurteilung der technologischen Entwicklung in Technologiebereichen ausserhalb der eigenen Unternehmung an sich oder in bezug zur Unternehmungstechnologie

Wenn davon ausgegangen wird, dass die Bestimmung der Informationstechnologie auf der obersten Festlegungsstufe unter 'einem Titel' erfolgen soll, so bedingt dies eine Entscheidung darüber, in welchem Bereich (Beschaffung, Produktion, Absatz) das technologische Schwergewicht bezogen auf den Erfolg der Unternehmung insgesamt liegen soll. Diese schwierige Entscheidung wird etwas entschärft durch die Tatsache, dass doch starke Abhängigkeiten zwischen diesen betrieblichen Hauptbereichen bestehen. So ist im früher erwähnten Beispiel von Köhler durch die Bezeichnung 'Druckmedien' das Augenmerk zwar auf die Produktionsphase gelegt, allerdings sind damit aber auch die Uebermittlungskanäle global mitbestimmt; weniger wird über die Beschaffungstechnologie ausgesagt, die sich nach einzelnen Druckmedien, wie Zeitung oder Buch, stark unterscheiden kann.

Gleichwohl hat die Forderung nach einer Schwergewichtsbildung auch positive Aspekte. Damit wird eine strategische Orientierung der unternehmungspolitischen Aussagen vor allem nach aussen oder innen verlangt. Innerhalb der von uns gewählten dreidimensionalen Unternehmungskonzeption, die mit zwei Dimensionen (Transaktionsgruppe, funktionales Bedürfnis) ausserhalb der Unternehmung basiert, liegt die Schwergewichtsbildung im Bereich des Informationsabsatzes nahe. Es stellt sich hier allerdings, als Besonderheit der Informationsunternehmung, das bereits erwähnte Problem, dass die Transaktionsgruppe in zwei Teile, die Informationsquellen und Informationsempfänger, zerfällt.

Damit kann die Bestimmung der dominanten Informationstechnologie der Informationsunternehmung die in Abbildung 3-14 enthaltenen Varianten umfassen.

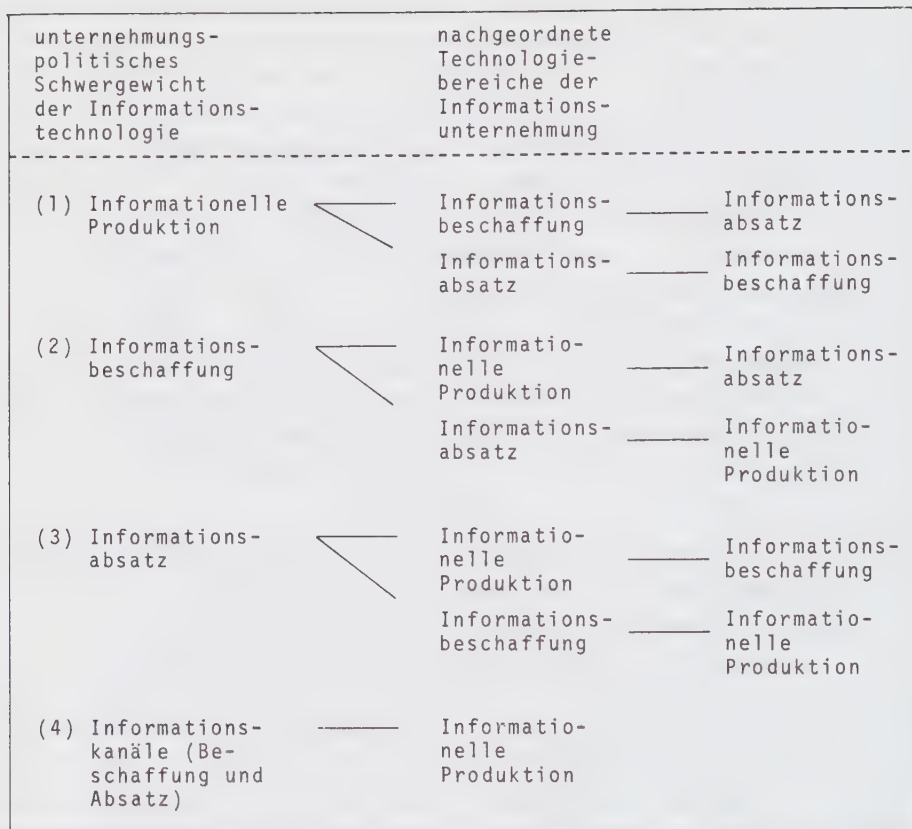


Abb. 3-14 Unternehmungspolitische Entscheidungsmöglichkeiten über den technologisch dominanten Bereich der Informationsunternehmung

Zusammengefasst kann die in Abbildung 3-14 entworfene Entscheidungssituation auch in Aussen- oder Innenorientierung gesehen werden. Die Orientierung nach innen entspricht damit einer Dominanz der Produktionstechnologie. Eine Aussenorientierung kann in diesem Falle drei Ausprägungen aufweisen: eine Dominanz der Beschaffungsseite (Informationsquellen), zweitens die Hervorhebung der technologischen Bedeutung der Absatzseite, oder schliesslich der dritte Fall, das gleichberechtigte Nebeneinanderstellen von Beschaffungs- und Absatzbereich in erster Priorität.

Die Entscheidung über diese Frage wird, wie bereits erwähnt, im Hinblick auf den zukünftigen Erfolg der Unternehmung gefällt und ist somit von der besonderen Situation der einzelnen Unternehmung respektive ihren Absichten abhängig.

Nun kann, ohne hier näher auf konkrete Beispiele einzugehen, leicht erkannt werden, dass typische Informationsunternehmungen aus bestimmten Gründen dazu neigen, den Produktionsbereich als dominant zu bezeichnen. Dies deshalb, weil die Informationsbeschaffungstechnologie, wie oftmals auch die technischen Einrichtungen der Informationsverbreitung nicht im Eigentum und direkten Einflussbereich der Unternehmung sind. So zum Beispiel die Rundfunkanstalt in der Schweiz, deren Sendernetz von den PTT-Betrieben erstellt und unterhalten wird. Der Einflussbereich der PTT reicht hier sogar bis zur Studioteknik. (1)

Auch die typischen Zeitungsverlage sind vielfach auf die Verteilung der Zeitungen durch Bahn und Post angewiesen, andererseits werden die für den redaktionellen Teil der Zeitung benötigten Input-Informationen zum grossen Teil über die von den Nachrichtenagenturen konstituierten Fernschreiber-Dienste angeboten.

Innerhalb der unternehmungspolitischen Arbeit kann ein Zwang, den technologischen Schwerpunkt der Unternehmung eindeutig zu bestimmen, allenfalls sogar als 'Methode' zur Selektion der relevanten Gestaltungsvariablen der Unternehmungspolitik angesehen werden. Wir sind allerdings der Meinung, dass auch theoretisch denkbare Konstellationen, bei denen zwei betriebliche Hauptfunktionsbereiche, z.B. informationelle Produktion und Informationsverbreitung, gleichgewichtig zu behandeln sind, in die Ueberlegungen aufgenommen werden müssen. Ja, letztlich auch jener Fall,

1) PTT Geschäftsbericht 1979, S. 31: Bericht über Erstellung des neuen Bundeshausstudios und die Ausrüstung der Studios mit neuartigen Fernsehkameras.

bei dem Absatz, Produktion und Beschaffung als Bereiche gleiches technologisches Gewicht aufweisen. Die damit möglichen Konstellationen technologischer Prioritätenordnungen sind in Abbildung 3-15 zusammengefasst.

	Beschaffung	Produktion	Absatz
Fall 11			
Fall 12			
Fall 13			
Fall 21			
Fall 22			
Fall 23			
Fall 3			

Abb. 3-15 Möglichkeiten zur Bestimmung des technologischen Schwergewichtes der Informationsunternehmung über die drei betrieblichen Hauptfunktionen.

Die Bestimmung von einzelnen Informationstechnologien im Rahmen der dreidimensionalen Unternehmungskonzeption kann nach unserer Auffassung auf der Basis der in Abbildung 3-16 zusammengefassten Teilphasen vorgenommen werden.

Dabei dienen je zwei der vier Teilphasen der Globalisierung und der Differenzierung der Technologiebestimmung.

Die erste Teilphase zielt darauf ab, den, im Hinblick auf seine Bedeutung für die Unternehmung insgesamt, relevanten technologischen Schwerpunktbereich in seinen Umrissen zu bestimmen. In unserem Vorschlag hat diese Schwerpunktbildung innerhalb der betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche (Beschaffung, Produktion, Absatz) zu erfolgen. Durch

die Abgrenzung des Betrachtungsgebietes wird der, für unternehmungspolitische Aufgaben zu beachtende Technologiesektor global determiniert.

Die zweite Teilphase ist der internen Strukturierung des vorher abgegrenzten Bereichs gewidmet. Dabei werden die in den betriebswirtschaftlichen Hauptfunktionen vorgesehenen Differenzierungskriterien eingesetzt.

Innerhalb der dritten Teilphase werden, unter Beachtung der in unserer Technologiedefinition auftretenden Komponenten (Geräte, Prozesse, Anwender-Know how), die für technologische Ueberlegungen kritischen oder bedeutenden Erscheinungen differenzierend lokalisiert.

Die abschliessende Teilphase befasst sich lediglich mit der Zusammenfassung der innerhalb der ersten drei Phasen erarbeiteten Aussagen. Dabei geht es letztlich auch um eine operationale Definition des für die Unternehmungskonzeption einzusetzenden Technologiebegriffes und dessen Abgrenzung zu andern realen oder prognostizierten Informationstechnologien. Schliesslich ist die richtige Interpretation des Technologiebegriffes innerhalb der unternehmungspolitischen Arbeit und im Rahmen der abgeleiteten Teilpolitiken und -programme sicherzustellen. Dieser letzte Schritt wiederum hat globalisierenden Charakter.

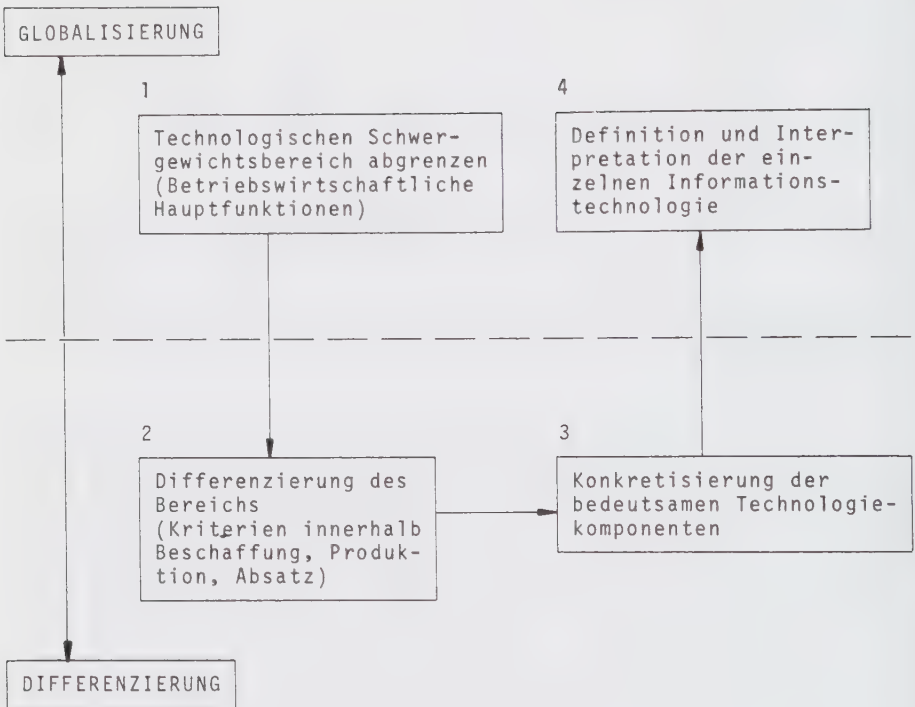


Abb. 3-16 Bestimmung einzelner Informationstechnologien innerhalb der Unternehmungskonzeption

3.4 HAUPTVARIABLE INFORMATIONSAUSTAUSCH-BEDUERFNISSE

Abell's Originalbezeichnung 'Customer Functions' kann für unseren Zweck nicht wörtlich übersetzt übernommen werden. Besonders im Hinblick auf die Verwendung im Zusammenhang mit der Informationsunternehmung und ihrer Leistungserstellung macht es einige Mühe, in dieser Dimension der Unter-

nehmungskonzeption zu zweckmässigen und praktikablen Aussagen zu kommen.

Wir bezeichneten die hier zur Diskussion stehende Dimension mit dem etwas schwerfälligen Ausdruck 'Informationsaustausch-Bedürfnisse'. Damit sind über die im Vordergrund stehenden funktional aufgefassten Informationsbedürfnisse (Nachfrageseite: Rezipienten) auch die Publizitätsbedürfnisse (Nachfrageseite: Kommunikatoren) in die Betrachtungen eingeschlossen.

Wir verwenden anstelle von 'Informationsaustausch-Bedürfnis' auch den Begriff 'funktionales Bedürfnis'.

Aus unternehmungspolitischer Sicht verfolgt die Bestimmung funktionaler Bedürfnisse drei Ziele:

- (1) Primär geht es um eine strategische Definition, der von der Unternehmung erstellten und verwerteten Leistungen aufgrund der befriedigten funktionalen Bedürfnisse.
- (2) Die Ausrichtung auf ein funktional aufgefasstes Informationsaustauschbedürfnis des Benutzers, respektive die als Funktionserfüllung interpretierte Unternehmungsleistung, soll die gefährliche Haltung der Unternehmung vermeiden helfen, in welcher das Produkt respektive die Dienstleistung als 'Ursache' der Kundenkäufe gesehen wird.
- (3) Die Konzentration auf einen, zum Informationsaustausch-Bedürfnis in funktionalem Zusammenhang stehenden 'Hintergrund' beim Kunden soll zudem Anhaltspunkte für Änderungen im bedürfniserzeugenden Verhalten liefern und damit der Unternehmung eine rechtzeitige Ausrichtung auf neue Leistungserstellungen, respektive auf die Reduktion bisheriger Geschäftstätigkeiten erlauben.

Zur Verwendung des Begriffes 'funktional' im Ausdruck funktionale (Informations-)Bedürfnisse ist zu präzisieren:

Mit der Bezeichnung 'funktional' sollen jene Bedürfniskomponenten hervorgehoben werden, die konstitutiv sind, die das funktionale Bedürfnis somit tragen und die bei ihrem Dahinfallen eine Befriedigung des Bedürfnisses bedeuten. (1)

Die theoretische Aufteilung der Gesamtheit der Bedürfniskomponenten in funktionale Hauptbedürfnisse und zusätzliche Bedürfnisse dürfte in der Anwendung nicht immer leicht vorzunehmen sein. Die Bemühungen, sich möglichst klare Vorstellungen über die als Ursache der Leistungserstellung der Unternehmung vorhandenen funktionalen Bedürfnisse zu machen, hat aber besonders im Hinblick auf strategische Überlegungen seine Berechtigung. Dabei ist, und das erleichtert die Bestimmung funktionaler Bedürfnisse wohl etwas, eine der unternehmungspolitischen Gestaltungsebene entsprechende Globalisierung von Nutzen.

Das Kundenproblem als Ausgangspunkt eines funktionalen Bedürfnisses zu dessen Lösung, respektive Befriedigung die von der Unternehmung angebotenen Informationsleistungen beitragen, kann auf vielfältige Art und Weise charakterisiert werden. Dies ist verständlich, wenn man bedenkt, dass die damit angesprochenen Bedürfnisse funktional mit dem menschlichen Verhalten verbunden sind, wobei sich diese Verhaltensweisen praktisch über alle Bereiche des menschlichen Lebens erstrecken.

1) Abell unterscheidet im Zusammenhang mit 'Customer functions': 'transportation is a function; taxi transportation is a way of performing the function; price, comfort, speed and safety are attributes or benefits associated with a particular purchase.' (Abell, 1980, S.171)

Eine im bereits früher erwähnten Beispiel von Köhler vorgelegte Lösung sieht für die von ihm mit 'Funktionserfüllung' bezeichnete Dimension folgende Gliederung vor:

- Kontaktherstellung (z.B. Adressendienste)
- Aktuelle Nachrichtendienste
- Praktische Arbeitsunterlagen
- Fachliche Weiterbildung
- Fachliche Ausbildung
- Allgemeinbildung
- Unterhaltung

(Vgl. Köhler, 1981, S. 269)

Auch in diesem Beispiel kann teilweise der Versuch nachgewiesen werden, den Hintergrund der funktionalen Bedürfnisse zu typisieren. So zum Beispiel in der Beachtung der auf beruflicher Tätigkeit begründeten Informationsnachfrage (Fachliche Aus- und Weiterbildung, praktische Arbeitsunterlagen). (1)

Andererseits umfasst die Kategorie 'Kontaktherstellung' ein weites Verhaltensspektrum, weist aber ein gut konkretisierbares funktionales Bedürfnis auf.

Eine Eingrenzung und Bestimmung der funktionalen Bedürfnisse sollte nach unserer Vorstellung auf dem bedürfniserzeugenden Verhalten basieren und kann je nach Bedarf durch eine zunehmende Anzahl von situativen Einengungen determiniert werden.

Dabei steht die Tatsache im Vordergrund, dass funktionale Bedürfnisse in der Regel im Zusammenhang mit der Befriedigung anderer Bedürfnisse des Menschen, respektive aus sei-

1) Hunziker, 1981, S. 15: 'Der meiste Medienkonsum findet im gleichen Lebenszusammenhang statt wie der übrige Konsumgüterverbrauch, ...'

nen Interaktionen innerhalb seiner sozialen Beziehungen entsteht. (Vgl. Maletzke, 1963, S. 41; zit. nach Steinmann, 1971, S. 16)

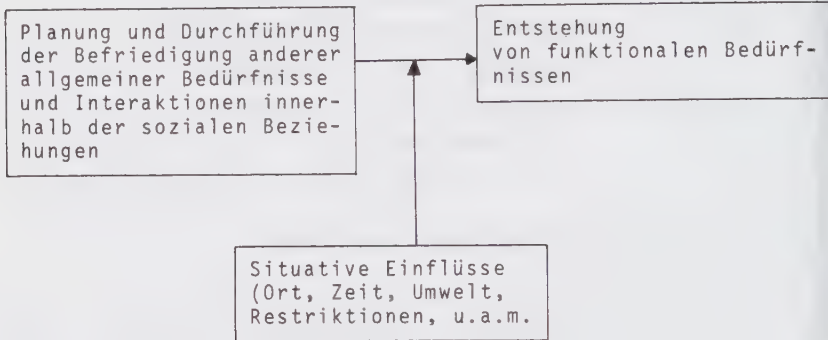


Abb. 3-17 Entstehung von funktionalen Bedürfnissen

Das von uns anvisierte Verhalten zur Befriedigung allgemeiner Bedürfnisse ist durch die Definition des Forschungsbereiches der Sozialoekonomie, wie ihn Schmölders vorschlägt, treffend umschrieben: 'Forschungsbereich der empirischen Sozialoekonomie ist das Einzel- und Gruppenverhalten der Menschen inso- weit, als es 'wirtschaftlich' wirksam wird, d.h. zu Arbeits- leistungen, Investitions- und Produktionsentscheidungen, zu Käufen und Verkäufen, zu Sparakten und Kreditgewährungen, Steuerzahlungen und Staatsausgaben führt.' (Schmölders, 1969, S. 1036)

Soziale Interaktionen, verstanden als soziales Handeln, ist damit als Einzel- und Gruppenverhalten zu verstehen, das nicht unmittelbar 'wirtschaftlich' wirksam ist. Es bildet da- mit die Komplementärmenge zum sozialoekonomisch begründeten Verhalten. (Vgl. auch Rüchemeyer, 1969, S. 479 ff.)

Wie in Abbildung 3-17 dargestellt, entstehen die funktiona- len Bedürfnisse somit zum Teil als Nebenbedürfnisse im

Rahmen andersgearteter Bedürfnisbefriedigungen, respektive als Bedürfnis zur Schaffung von Voraussetzungen für soziales Verhalten und Bedürfnisbefriedigung. Diese, in der Abbildung mit einem Pfeil von links nach rechts angedeuteten Beziehungen, sind schwierig bestimmbar, da aus einem beabsichtigten sozialen Verhalten heraus sicherlich eine ganze Palette möglicher Informationsbedürfnisse entstehen können, die teils komplementär, teils substitutiv oder auch unabhängig sein mögen. Umgekehrt sind einem bestimmten Informationsbedürfnis eine Vielzahl unterschiedlicher 'Ursachen' zuzuschreiben.

Im Rahmen dieser Arbeit ist eine vertiefte Auseinandersetzung um die Begründung und verhaltenswissenschaftliche Erklärung von Informationsaustauschbedürfnissen nicht sinnvoll. Hingegen stellt sich die Frage, wie aufbauend auf der Vorstellung, dass diese Bedürfnisse u.a. aus menschlichem Verhalten entstehen, eine Erfassung global interpretierbarer Verhaltensweisen und daraus abschätzbarer funktionaler Bedürfnisse im Rahmen der strategischen Überlegungen vorgenommen werden soll.

Die Analyse der des funktionalen Bedürfnisses zugrunde liegenden Verhaltens der Bedürfnisträger würde zwar an der 'Quelle' ansetzen, hat aber den Nachteil, dass bei der notwendigen Ableitung von funktionalen Bedürfnissen Fehler und Unvollständigkeit einfließen können.

Die Konzentration auf die funktionalen Bedürfnisse würde bedeuten, dass die Ergebnisse eines Prozesses, der Entstehung von funktionalen Bedürfnissen aus den vorgelagerten Ursachen nämlich, ins Zentrum der Analyse gestellt werden. Es leuchtet sofort ein, dass für eine zukunftsorientierte Verwendung innerhalb der Unternehmungspolitik die Informationsbedürfnisse an sich nicht ohne Berücksichtigung ihrer Ursachen erhältlich sind.

Eine Darstellung des möglichen Analysefeldes der Informationsunternehmung zur Bestimmung der von ihr zu befriedi-

genden funktionalen Bedürfnisse wird in Abbildung 3-18 vorgestellt. Dabei wird bei beiden Bedürfnisarten (Informations-, respektive Publizitäts- oder Kommunikationsbedürfnis) ein vierstufiges Vorgehen verfolgt.

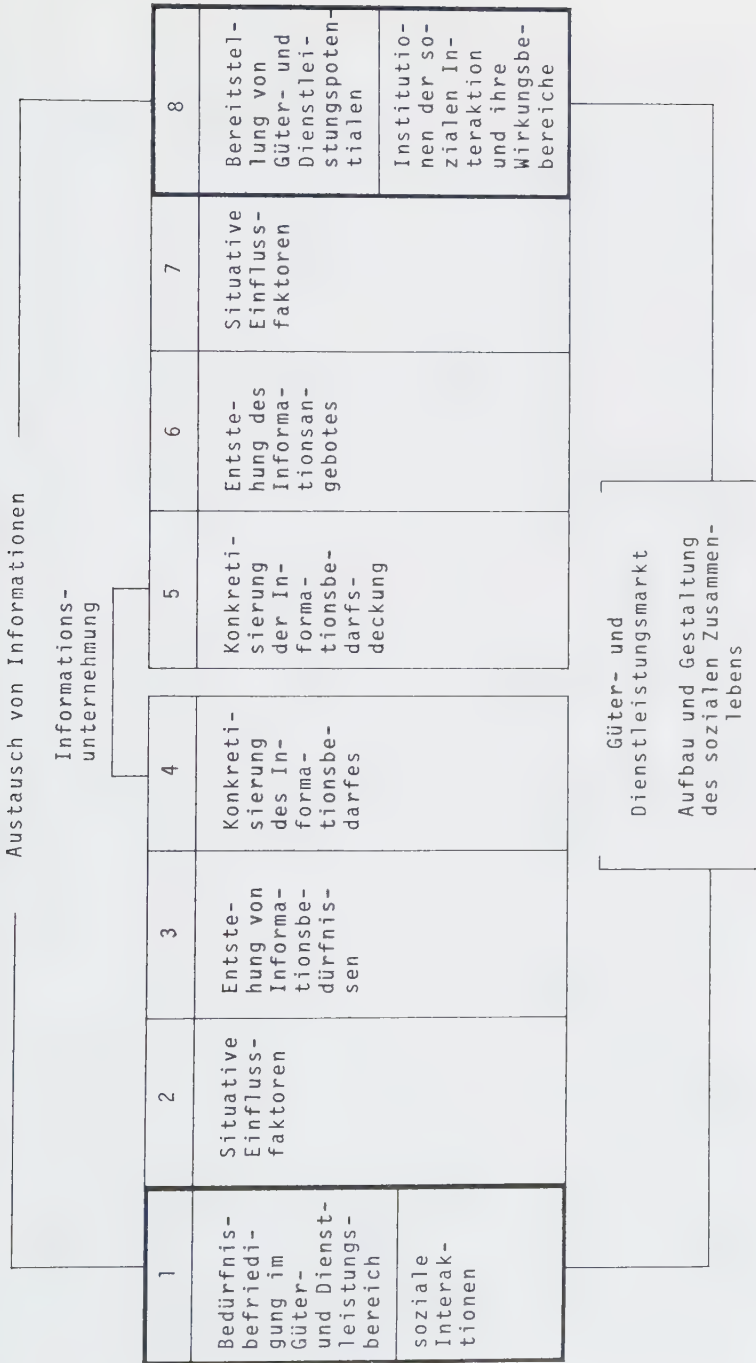


Abb. 3-18 Bestimmung der funktionalen Informationsaustausch-Bedürfnisse -
Das Analysefeld der Informationsunternehmung und seine acht Hauptkomponenten.

Die einzelnen Analysefelder sollen nachfolgend kurz charakterisiert werden.

Wenn wir bei der Informationsnachfrageseite beim Analysefeld eins beginnen, so stellt die im Rahmen des Güter- und Dienstleistungsmarktes vom Individuum oder einer Institution betriebene Bedürfnisbefriedigung zusammen mit den sozialen Interaktionen den Ausgangspunkt für sich entwickelnde Informationsbedürfnisse dar. Damit wird die Vorstellung, dass Informationsbedürfnisse aus dem menschlichen Verhalten resultieren, einschränkend konkretisiert. Wobei wir uns dabei im klaren darüber sind, dass wir durch die Bildung von zwei grob skizzierten Bedürfnisquellen den komplexen interdependenten Prozessen, die als Ursache menschlichen Interesses an Informationsinhalten vermutet werden können, nur oberflächlich Rechnung tragen können. (Vgl. Steinmann, 1971, S. 18)

Auf den Entstehungsprozess von expliziten Informationsbedürfnissen wirkt, hier als Analysefeld zwei bezeichnet, eine Reihe von Einflussfaktoren ein. Diese sind einerseits auf das Analysefeld eins bezogen, wie zum Beispiel eine zeitliche Beschränkung des Informationsbedürfnisses aufgrund einer zeitlichen Limite der Realisierungsmöglichkeit einer allgemeinen Bedürfnisbefriedigung, respektive sozialen Interaktion. Andererseits aber, aus der Sicht der Informationsunternehmung, ist das entstehende Bedürfnis örtlich, zeitlich, nach seiner Intensität und andern Charakteristiken bestimmbar.

Jene Informationsbedürfnisse, deren Befriedigung durch die Geschäftstätigkeit der Informationsunternehmung als möglich erscheint, sind im Analysefeld drei zusammengefasst.

Ausgeschieden werden bereits bei der Entstehung Informationsbedürfnisse, die technisch nicht befriedigt werden können, deren Kosten-Nutzen-Relation einer Befriedigung offensichtlich schlecht ist oder Bedürfnisse, die sich nicht konkretisieren lassen, respektive deren Träger sich

ungenügend lokalisieren lassen. Bereits ausgeschieden wird vor dem Analysefeld drei das umfangreiche Bedürfnis nach Individualkommunikation.

Die letzte Stufe der Bedürfniskonkretisierung wird im Analysefeld vier erreicht. Dort finden sich die von der Informationsunternehmung anvisierten Bedürfnisse, die im Rahmen der unternehmerischen Leistungserstellung befriedigt werden sollen.

Entsprechend ist im Analysefeld fünf das dem Informationsbedarf adaequate Informationsangebot zu sehen.

Beginnen wir den Aufbauprozess der Informationsbedarfsdeckung aber wiederum bei den Grundlagen. Dieses Analysefeld mit der Nummer acht unterscheidet wiederum zwischen der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen und den auf die Gestaltung des gesellschaftlichen und zwischenmenschlichen Zusammenlebens ausgerichteten Institutionen im öffentlichen und privaten Bereich. Diese beiden Bereiche, respektive deren zielorientiertes Verhalten bildet den Ursprung des Bedürfnisses, Informationsinhalte anzubieten.

Die Entstehung eines möglichen Informationsangebotes für Informationsunternehmungen wird wiederum durch situative Einflussfaktoren geprägt und bestimmt. (Analysefeld sieben)

Schliesslich, wie bereits erwähnt, resultiert aus einer weiteren Verengung des möglichen Informationsangebotes und in Koordination mit der Bedarfsseite ein bestimmter, für die Informationsunternehmung relevanter Anteil an der Bedarfsdeckung. (Analysefeld sechs und fünf)

Auf die innerhalb der Analysefelder durchzuführenden Analysen gehen die Abbildungen 3-19 und 3-20 näher ein.

Die Ausrichtung auf zwei strategisch relevante Bereiche, entsprechend der Grundvorstellung, dass der Informationsaustausch generell zwei Tauschpartner bedingt, erscheint uns als genügend. Bagdikian schlägt im Zusammenhang mit Zeitungen zwar die Berücksichtigung von drei Bereichen vor: 'the reader, the advertiser and the stock market' (Bagdikian, 1980, S. 64)

Nr.	Analysefeld	Inhalt und Ziel der Analyse
1	Geplante und reale Bedürfnisbefriedigung im Güter- und Dienstleistungsbereich Soziale Interaktionen	- Analyse zur Bestimmung von besonders informations-bedürfnis-erzeugendem Verhalten. - Kenntnisse über Zusammenhänge zwischen Bedürfnisbefriedigung, respektive sozialer Interaktion und Informationsbedürfnissen erhalten. - Ermittlung von Variablen, die beobachtet werden können und die Bedürfnisänderungen anzeigen können.
2	Situative Einflussfaktoren bei der Entstehung von Informationsbedürfnissen	- Analyse des Entstehungsprozesses von Informationsbedürfnissen. Selektion von örtlich, zeitlich, intensitätsmäßig wirksamen Einflussfaktoren.
3	Entstehung von potentiellen Informationsbedürfnissen	- Bestimmung von Informationsbedürfnissen, die aufgrund einer weitgefassten Charakterisierung: technische Realisation, Kosten/Nutzen-Relation, Determinierung des Bedürfnisses und Bestimmung des Bedürfnisträgers, etc. nicht bereits ausscheiden.
4	Konkretisierung des Informationsbedarfes	- Bestimmung und Beschreibung der für die Unternehmung als relevant bezeichneten Informationsnachfrage - Betriebswirtschaftliche Charakterisierung der Nachfrage: Potential, Lebenszyklus, Realisierbarkeit der Erschliessung, Abhängigkeiten zu komplementären Bedürfnissen, etc.

Abb. 3-19 Das vierteilige Analysefeld zur Bestimmung der Informationsbedürfnisse

Nr.	Analysefeld	Inhalt und Ziele der Analyse
5	Konkretisierung der Informationsbedarfsdeckung	- Bestimmung und Beschreibung des durch die Unternehmung bereitgestellten Informationsangebotes zur Deckung des ausgewählten Bedarfs. - Betriebswirtschaftliche Charakterisierung des Angebotes und des Bedarfsdeckungsprozesses: qualitative und quantitative Aspekte, Struktur und Entwicklung der Aufwendungen für die Leistungserstellung und -verwertung.
6	Entstehung von potentiellen Informationsangeboten	- Festlegung von möglichen Informationsangeboten aufgrund der durch die Informationsunternehmung gegebenen Möglichkeiten, respektive ausschneiden von irrelevanten oder für andere Kommunikationsformen geeigneten Informationsinhalten und Informationen.
7	Situative Einflussfaktoren bei der Entstehung von Informationsangeboten	- Analyse der situativen Einflussfaktoren (Ort, Zeit, Merkmale des Publizitätsbedürfnisses) mit dem Ziel, den Entstehungsprozess von Informationsangeboten aus den vorausgesetzten Ursachen zu kennen. - Bestimmung relevanter Einflussfaktoren bei der Entstehung von Informationsangeboten.
8	Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen Institutionen der sozialen Interaktion und ihre Wirkungsbereiche	- Das Verhalten der Bereitsteller von Gütern und Dienstleistungen, besonders im Hinblick auf das Erreichen von Leistungsverwertungszielen, wird auf seine Relevanz hin untersucht. Dabei steht wiederum das Interesse im Mittelpunkt, Zusammenhänge über Situationen im Analysefeld und daraus resultierende Publizitätsbedürfnisse zu erkennen. Entsprechendes gilt für die zielorientiert handelnden Institutionen, die im Rahmen sozialer Interaktionen tätig werden. - Ermittlung von Schlüsselvariablen zur operationalen Beobachtung der Entwicklungen innerhalb der beiden Ursprungsbereiche von Informationsangeboten.

Abb. 3-20 Das vierteilige Analysefeld zur Bestimmung der Informationsangebote, respektive der Publizitätsbedürfnisse

Die Bearbeitung der eben beschriebenen Analysefelder unter den angegebenen oder ähnlichen Gesichtspunkten ergibt letztlich die Bestimmung der Informationsaustausch-Bedürfnisse. Bei der näheren Betrachtung des Vorgehens zur Erreichung einer expliziten Aussage in dieser Dimension der Unternehmungskonzeption stoßen wir auf einige fundamentale Fragen, die sich aus der 'Mittlerfunktion' der Informationsunternehmung zwischen Informationslieferanten, respektive Publizitätsbedürfnis und Informationsbedürfnis ergeben.

Aus der Darstellung der Analysefelder in Abbildung 3-18 könnte der Eindruck entstehen, dass sich die beiden gegenpoligen Bedürfnisse auf der Rezipientenseite und auf Seite der Informationsquellen den Platz innerhalb der hier behandelten Dimension der Unternehmungskonzeption streitig machen. Oder dass zumindest eine primäre Entscheidung über die Unter-, respektive Ueberordnung des einen Leistungsgebietes über den andern vorgenommen werden sollte. Ein solches Vorgehen sei hier auch nicht a priori ausgeschlossen, hat es doch den Vorteil, dass eine klare Ausrichtung der Geschäftstätigkeit auf eines der beiden möglichen Leistungsgebiete, zum Beispiel auf Publizitätsbedürfnisse von Zeitungsinserenten die strategische Ueberlegung leitet, während dem das nachgeordnete Leistungsgebiet, hier die Informationsbedürfnisse der Leser, als Rahmenbedingung oder abgeleitete Gestaltungsvariable der Unternehmungspolitik auftritt.

Um dem Wesen der Informationsunternehmung aber gerecht zu werden, ist es notwendig, dass man die zwischen Informationsquelle oder -anbieter und Informationsnachfrager realisierte Transaktion von Informationsinhalten durch die Informationsunternehmung in den Mittelpunkt unserer Ueberlegungen zur 'Customer function' stellt. Die damit verbundene Problematik wird ersichtlich, wenn man bedenkt, dass die Informationsunternehmung zur Ermöglichung von zwei unterschiedlichen 'Customer functions' idealerweise einen bestimmten Informationsinhalt, zudem noch in einer spezifischen Kodierung, einsetzen soll.

Abgesehen davon, dass eine detaillierte Bestimmung von Informationsbedürfnissen, aber auch Publizitätsbedürfnissen praktisch kaum möglich ist, kann eine als 'Punkt-Punkt-Transaktion' aufgefasste Leistungsdefinition für die Informationsunternehmung nur theoretische Bedeutung haben. Es bestehen traditionellerweise 'Mechanismen', die zur Lösung dieses Problems beitragen.

Als typische und wohl wirksamste Lösungshilfe ist die Verlagerung von Selektionsfunktionen zu den Bedürfnisträgern zu nennen. Auf Seite der Informationsbedürfnisse stellt die Informationsunternehmung mehr oder weniger spezifizierte Informationspakete zur selektiven Nutzung zur Verfügung. (Zeitungen, Fernsehprogramme, Datenbanken u.a.m.) (1)

Für strategische Festlegungen im Rahmen der Unternehmungspolitik ist der Umstand, dass nicht einzelne Informationsbedürfnisse, respektive Publizitätsbedürfnisse, sondern mehr oder weniger differenzierte Pakete von Informationen als Leistungskonkretisierung aufgefasst werden können, eher von Vorteil. Dies erlaubt nämlich die unternehmungspolitisch notwendige Globalisierung der Informationsaustausch-Bedürfnisse anhand dieser Informationspakete, in der entsprechend abstrahierten Beschreibungsform, vorzunehmen. Die Beschreibung globaler Informationspakete determiniert gleichzeitig Informationsbedürfnis und Publizitätsbedürfnis, lässt sich für Teilpolitiken und Folgeprogramme aber auch weiter determinieren und differenzieren.

Da innerhalb der Informationsunternehmung bereits auf operativer Stufe die Gestaltung von Informationspaketen (Zeitungsausgabe, Tagesprogramme des Rundfunks, etc.) im Mittelpunkt der Leistungserstellung steht, so stellt sich die Frage, welche Ausprägung eine globale unternehmungspolitische

1) Vgl. Hunziker, 1981, S. 13: In einem gewissen Zusammenhang damit steht die zweite Besonderheit der Medieninhalte, nämlich, dass sie häufig 'paketweise' angeboten werden.

Leistungsbestimmung aufweisen soll. Das anschliessend dargestellte Vorgehen ist als die von uns gewählte Möglichkeit zur Bestimmung der Informationsaustausch-Bedürfnisse zu sehen.

Von den folgenden vier Schritten zur Bestimmung der Informationsaustausch-Bedürfnisse wurde über die ersten beiden bereits gesprochen. Sie stellen Voraussetzungen für die beiden Schritte drei und vier dar, die im Zusammenhang mit ihrer Erwähnung erläutert werden.

- (1) Als Voraussetzung für eine unternehmungspolitische Bestimmung der Bedürfnisse, die durch die Informationsunternehmung befriedigt werden sollen, muss die Entscheidung über eine begründete Schwerpunktverlagerung auf eines der beiden Basisbedürfnisse, Informationsbedürfnis oder Publizitätsbedürfnis, respektive die Entscheidung, beide Bedürfnisse gleichgewichtig zu berücksichtigen, getroffen werden.

In unseren Darlegungen gehen wir von der Annahme aus, dass innerhalb der beiden Bedürfnisbereiche der Informationsunternehmung keine Bevorzugung besteht, so dass die beiden Bedürfnisse gleichermaßen beachtet werden müssen.

- (2) Der zweite Schritt ist der Bearbeitung der in Abbildung 3-18 dargestellten Analysefelder der Informationsunternehmung gewidmet. Neben der Abgrenzung und für die Anwendung notwendigen Konkretisierung der Analysefelder ist die Festlegung von Analysezielen und den entsprechenden Analysemethoden und -instrumente vorzunehmen.
- (3) Schritt drei soll die erste Konkretisierung der von der Unternehmung anvisierten Bedürfnis-Kombinationen aufzeigen. Der von uns dabei angewendete Raster kann als mögliches Hilfsinstrument zur Lokalisierung der Bedürfnisse innerhalb möglicher Ausprägungen dienen. Dieser Raster kann in seinen Aussagen erweitert und/oder

geändert werden. Die von uns vorgeschlagenen Kategorien können verfeinert werden, indem zum Beispiel die Funktionsbereiche des Verhaltens in einer zweiten Stufe nochmals unterteilt werden. (Abbildung 3-21)

Bei der Anwendung des Rasters stellt sich das Problem, wie die Konkretisierung der unternehmungspolitischen Aussagen innerhalb der Rasterdarstellung am zweckmässigsten erfolgen soll. Entsprechend der notwendigen Globalisierung der Aussage, liegt ein Vorgehen nahe, das flächenmässig jenen Teil der neun Felder abdeckt, wo das Schwergewicht der Unternehmungsleistung gelegt wird.

Tritt der Fall ein, dass eine Unternehmung aufgrund der Rasterdarstellung praktisch alle neun Felder abzudecken hätte, so ergibt dies eine unbefriedigende Aussage. Einerseits entsteht der Eindruck, dass womöglich noch weitere Geschäftsbereiche bestehen, diese aber auf der Darstellung keine Berücksichtigung gefunden haben, andererseits lässt die Darstellung keinen Schwerpunkt der Unternehmungstätigkeit erkennen.

VERHALTENSBEREICHE		FUNKTIONSBEREICHE			
Informationsaustausch-Bedürfnisse aufgrund eines Verhaltens, das sich unterschiedlichen Bereichen zuordnen lässt ...		Informationsaustausch-Bedürfnisse infolge Erfüllung bestimmter Funktionen ...			
Privatbereich (Haushalte)	Öffentlichkeit allgemein, Staatliche Institutionen	Berufs- und Geschäftsbereich	wirtschaftliche	politische	kulturelle

Abb. 3-21 Raster zur Bestimmung der Informationsaustausch-Bedürfnisse der Informationsunternehmung (1)

1) Hunziker charakterisiert Medieninhalte u.a. wie folgt:
'weil sie unter anderem Inhalte vermitteln, die über wirtschaftliche Funktion hinaus wesentliche politische und kulturelle Funktionen zu erfüllen haben.'
(Hunziker, 1981, S. 14)

In diesem Falle kann bei gleichbleibender Breite und Tiefe der Darstellung die Kategorisierung erweitert werden, so dass Abgrenzungen und nicht berücksichtigte Bedürfnisse sichtbar werden. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Gewichtung der einzelnen Rasterfelder, so dass die Bedeutungsstruktur der relevanten Bedürfnisse, die von der Unternehmung befriedigt werden soll, einsichtig wird. Umgekehrt, wenn sich eine Unternehmung auf ein oder zwei Rasterfelder beschränkt, ist offenbar eine Einengung der rasterbildenden Kategorien angezeigt.

Jede Einengung bringt eine Präzisierung der konzeptionellen Aussagen mit sich; allerdings gehen dabei vorweg ausgeschiedene Bedürfnisbereiche aus der Uebersicht verloren. Sehr oft sagen nicht nur die auserwählten Leistungsbereiche unternehmungspolitisch etwas aus, sondern auch die explizit ausgeschiedenen.

- (4) Während dem in Schritt drei die Informationsaustausch-Bedürfnisse aufgrund ihrer Begründung (Funktionsbereiche) und ihrer Zuordnung zu unterschiedlichen Lebensbereichen (Verhaltensbereiche) dargestellt werden, soll im letzten Schritt, ungeachtet der erwähnten weitergehenden Konkretisierungsmöglichkeiten in Schritt drei, eine weitere Determinierung der Bedürfnisse in zwei Dimensionen erfolgen: einerseits durch den Versuch generalisierte Zweckkategorien der Informationsaustausch-Bedürfnisse zu entwerfen (Vgl. Köhler, 1981, S. 269), andererseits durch Berücksichtigung situativer Charakterisierungsmerkmale der Informationsaustausch-Bedürfnisse.

Zweckorientierte Charakterisierung der Informationsaustausch-Bedürfnisse:

- aktuelle Orientierung
- Kontaktherstellung
- Bildung, Ausbildung
- Unterhaltung, Darbietung

Die als situationsbezogen bezeichnete Charakterisierung der Bedürfnisse umfasst u.a.:

- Zeitlicher Aspekt der Informationsaustausch-Bedürfnisse (Dauer, Periodizität, Intervalle)
- Räumliche Charakterisierung der Bedürfnisse (örtliche Gebundenheit und Ausdehnung)
- Intensitätsmässige Charakterisierung der Bedürfnisse (qualitative und quantitative Einstufung der Bedürfnisse)

Während sich die beiden Bestimmungsvorgänge im vierten Schritt hauptsächlich auf die vorher erwähnten Analysefelder zwei bis sieben beziehen, basiert die Bestimmung des im dritten Schritt vorgestellten Rasterverfahrens auf einer Analyse sämtlicher acht Felder.

Wie bereits bei der Technologie-Dimension der Unternehmungskonzeption kann auch bei der Bestimmung der Bedürfnis-Dimension grundsätzlich die Bestimmung eines global umschriebenen Bedürfnisbereiches und die anschliessende Differenzierung des Bereiches unterschieden werden. Diese Problematik steht der von Abell erwähnten Bestimmung von 'Scope' und 'Differentiation' nahe.

(Vgl. Abell, 1980, S. 17)

Bei der Konkretisierung der Bedürfnis-Dimension kann die Phase drei als globale Bezeichnung des Bedürfnisbereiches und Phase vier als Differenzierung oder Strukturierung des Bedürfnisbereiches angesehen werden. (Abbildung 3-22)

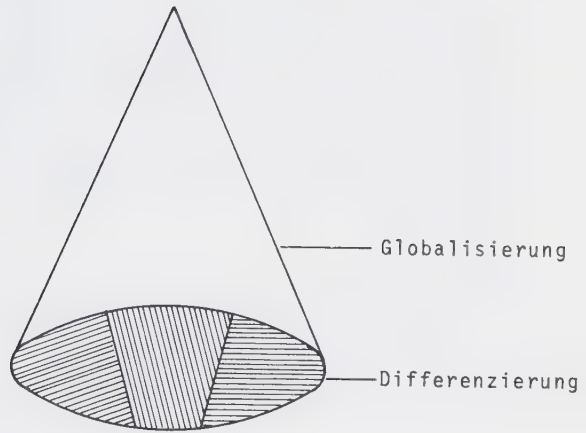


Abb. 3-22 Globalisierung und Differenzierung der Informationsaustausch-Bedürfnisse.

Der Begriff Transaktionsgruppen als Bezeichnung der dritten Dimension der von uns entworfenen Unternehmungskonzeption ist als Sammelbegriff für die entsprechend der Leistungserstellung der Informationsunternehmung nicht einheitlich zu definierenden Kundengruppen zu verstehen. Da ein Austausch von Informationen, von kodierten Informationsinhalten also, im Zentrum unserer Betrachtung steht, versuchen wir, diesem Umstand mit dem Begriff 'Transaktion' gerecht zu werden.

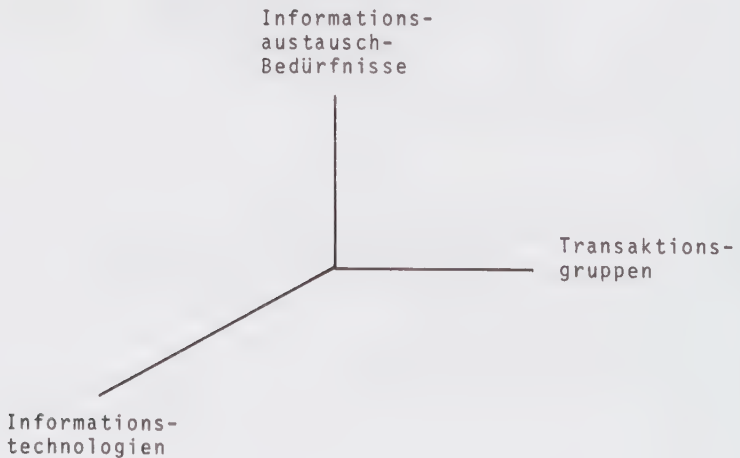


Abb. 3-23 Unternehmungskonzeption der Informationsunternehmung: die drei Dimensionen

Theoretische Arbeiten und praxisorientierte Konzepte zur Bestimmung der von der Unternehmung anvisierten Bedürfnisträger sind in grosser Zahl unter Themenstellungen wie Marktdefinition, Marktabgrenzung, Marktsegmentation, Customer-Segmentatation, Kundengruppierung, u.s.w. in der Literatur über Marketing zu finden.

Innerhalb dieser vorhandenen Erkenntnisse sind die Möglichkeiten zur Charakterisierung von Kundengruppen sicherlich erschöpfend analysiert worden. Wir werden später auf die für unsere Zwecke einsetzbaren Charakterisierungsvariablen zurückkommen. Vorher soll aber die der Bestimmung von Transaktionsgruppen zugrundeliegende Zielsetzung diskutiert werden.

Auf der Stufe der unternehmungspolitischen Aussagen kann es nicht darum gehen, die Ziel- und Kundengruppen der Informationsunternehmung möglichst präzise zu bestimmen; diese Aufgabe stellt sich im Rahmen der nachgeordneten Marketingentscheide.

Innerhalb dieser Dimension der Unternehmungskonzeption steht die Frage der engen oder weiten Ausrichtung der globalen Definition zusammen mit der Differenzierung des definierten Bereiches besonders im Vordergrund.

Das Ziel der Bestimmung von Transaktionsgruppen besteht also darin, aus unternehmungspolitischer Sicht den Rahmen in zwei Gestaltungsbereichen abzustecken und damit die Geschäftstätigkeit, bezogen auf die Bedürfnisträger, abzugrenzen.

must have identifiable customers with purchasing power to buy products and/or services which satisfy this need' (Corey/Star, 1971, S. 2). Diese Auffassung zielt auf den von der Marketing-Abteilung gesuchten Käufer ab. Wobei die Kaufkraft als Charakterisierungsmerkmal in zweierlei Beziehung berücksichtigt werden kann. Einerseits können bei Kaufkraftklassen infolge bestimmter Verhaltensweisen spezifische Informationsbedürfnisse vermutet werden, andererseits bilden die Kaufkraftklassen über die Budgetrestriktion Klassen von rein kaufkraftmässig möglichen Kunden.

Kotler unterscheidet als 'Major Segmentation Variables for Consumer Markets' vier Variablengruppen:

- | | |
|-------------------|--|
| (1) Geographic | (Region, County size, Density, Climate) |
| (2) Demographic | (Age, Sex, Family size, Family Life cycle, Income, Occupation, Education, Religion, Race, Nationality, Social class) |
| (3) Psychographic | (Life style, Personality) |
| (4) Behavioristic | (Purchase occasion, Benefits sought, User status, Usage rate, Loyalty status, Readiness stage) |

(Vgl. Kotler, 1980, S. 199)

Abell erwähnt bereits bekannte Kriterien zur Identifizierung der 'Customer Groups': 'Some common dimensions for describing identity are geography, demography, socioeconomic class, life style, personality characteristics (in a consumer-goods situation), or user industry (in an industrial-goods situation).'

(Abell, 1980, S. 170)

Abell gibt selbst ein rudimentäres Beispiel aus der Informationswirtschaft: 'A newspaper might, for example, decide to 'position' itself in a market by serving upper income metro-area consumers (a customer segment) who want international and financial news (a customer need) ...' (Abell, 1980, S. 187)

Im bereits mehrfach erwähnten Beispiel von Köhler, in welchem die unternehmerischen Betätigungsmöglichkeiten einer Verlagsunternehmung grob systematisiert in den drei Dimensionen Abell's dargestellt werden, sind in der Dimension 'Potentielle Nachfragesektoren' folgende Sektoren aufgeführt:

- Private Haushalte
- Haushaltsübergreifende Gruppen (z.B. Vereine)
- Private Unternehmungen
- Öffentliche Bildungsinstitutionen
- Öffentliche Verwaltungen

(Vgl. Köhler, 1981, S. 269)

Diese beispielhafte Aufzählung möglicher Sektoren zeigt eine auf Institutionen konzentrierte Vorgehensweise, die vom privaten Haushalt bis zur staatlichen Verwaltung reicht. Die hier verwendeten Charakteristiken entsprechen zum Teil denjenigen, die wir bei der Bestimmung von Bedürfniskategorien verwendet haben.

Schliesslich weist Böhler im Zusammenhang mit Konsumententypologisierungen bei Zeitschriftenverlagen auf die Relevanz des Abnehmerverhaltens als Grundlage für Marktsegmentierungen hin: 'Zu diesen Merkmalen zählen z.B. Variablen des beobachtbaren Einkaufsverhaltens (...), des Produktwahlverhaltens (...), des Verbrauchs- und Verwendungsverhaltens (...), des Informations-, Kommunikations- und Adopterverhaltens, sowie des Produktbesitzes und der Mediennutzung.' (Böhler, 1977, S. 452)

Die Mehrzahl der Merkmale und Charakterisierungshilfen ist auf eine detaillierte Bestimmung der Käufer- und Kundengruppen ausgelegt. (1) Wir aber streben eine globale Bestimmung der informationswirtschaftlich relevanten Bedürfnisträger an.

1) Vgl. etwa den umfangreichen Katalog zur Differenzierung von Käufern bei Abell/Hammond, 1979, S. 49 ff.

Dabei gehen wir davon aus, dass die Problemlösung nicht in erster Linie in der Kreation neuer Charakterisierungsmerkmale zu finden ist, sondern dass auf der Basis bestehender Merkmale zu einer Definition der Transaktionsgruppen und ihrer Differenzierung gelangt werden soll. Viele der in der Literatur genannten Merkmale weisen durchaus die Fähigkeit auf, auch globale Festlegungen zuzulassen, obwohl diese Merkmale in der Marketingtheorie und -praxis in der Regel einer möglichst präzisen Bestimmung der Kundensegmente dienen sollen.

Problemstellung	Transaktionsgruppen		
	Anbietergruppen	Zielgruppen	
		zusätzliche Kontaktzielgruppe	Käuferzielgruppe
(1) Globale Ausrichtung - weit - eng	Geographische Variablen, Demographische Variablen		
(2) Differenzierung	Branche Publizitätsverhalten - Umsatz/Budget - Intensität - Periodizität Institutionen - Grösse - Tätigkeits-schwerpunkte	Alter, Geschlecht, Familien-grösse, Soziale Schicht, Benutzer-verhalten	zusätzlich: Kaufkraft, Einkommen, Beruf, Käufer-verhalten

Abb. 3-24 Bestimmung der Transaktionsgruppe mit Beispielen möglicher Charakterisierungsvariablen.

Das in Abbildung 3-24 zusammengefasste Vorgehen sieht vor, dass in einer ersten Problemstellung eine für die Transaktionsgruppe(n) zugeschnittene globale Ausrichtung erfolgen kann. Dieser folgt in einer zweiten Problemstellung die notwendige Differenzierung der des globalen Bereiches.

Bei der globalen Ausrichtung ist nach unserer Auffassung eine getrennte Behandlung der beiden Transaktionsgruppen (Anbietergruppen und Zielgruppen) von Vorteil. Damit stehen prinzipiell vier mögliche Ausprägungen als Problemlösungen auf der ersten Stufe zur Auswahl.

(1)	weite Ausrichtung der Anbietergruppe	-	weite Ausrichtung der Zielgruppe
(2)	weite Ausrichtung der Anbietergruppe	-	enge Ausrichtung der Zielgruppe
(3)	enge Ausrichtung der Anbietergruppe	-	weite Ausrichtung der Zielgruppe
(4)	enge Ausrichtung der Anbietergruppe	-	enge Ausrichtung der Zielgruppe

Als Beispiel für die Charakterisierung der globalen Ausrichtung wurden geographische und demographische Variablen genannt. Bei den ersteren ist hauptsächlich an die Gebietsabgrenzung bei der zweiten an soziale Schichtungen, Berufskategorien gedacht worden.

Innerhalb der zweiten Stufe geht es um eine Differenzierung der groben Ausrichtung. Dies ist vorab dann notwendig, wenn die globale Ausrichtung und die dafür verwendeten Variablen innerhalb der einzelnen Transaktionsgruppen wenig Aussagekraft aufweisen. Insofern konzentriert sich die Differenzierung auf die Bestimmung der beiden hauptsächlichsten Transaktionsgruppen, die Anbietergruppen und die Zielgruppen. Eine weitergehende Unterscheidung in Käuferzielgruppen und zusätzliche Kontaktzielgruppen dürfte auf der unternehmenspolitischen Ebene im Rahmen der Unternehmungskonzeption bereits als stark differenzierte Aussage gelten. Diese hat aber dort ihren Sinn, wo die gegenseitige Konstellation der beiden Gruppen in ihrer zahlenmässigen Mächtigkeit oder besonderen Abhängigkeit zur spezifischen Beachtung der einen

oder andern Gruppe im Rahmen der Unternehmungspolitik zwingen.

In der nachfolgend gegebenen Zusammenfassung des Vorgehens zur Bestimmung von Transaktionsgruppen im Rahmen der Unternehmungskonzeption wird auch auf die Frage eingetreten, welche Ueberlegungen und Vorstellungen und letztlich auch Informationen die Bestimmung der Transaktionsgruppen leiten.

Die Unternehmungskonzeption - wie an anderer Stelle bereits erwähnt - stellt keine Aggregation einer Vielzahl in- und ausserhalb der Unternehmung befindlicher Variablen zu Hauptvariablen dar. Im Gegenteil, sie bildet in grob systematisierter und abstrahierter Form eine Vorgabe, die im Laufe der Leistungserstellung und Leistungsverwertung durch die Unternehmung konkretisiert werden muss. Aus dieser Sicht kann die Bestimmung von Transaktionsgruppen nicht aus einer - die nachgeordneten Aufgaben des Absatzbereiches vorwegnehmenden - detaillierten Analyse der Kundenpotentiale hervorgehen. Die Unternehmungspolitik findet in der Bestimmung der Transaktionsgruppen die Möglichkeit, ihren geographischen, gebietsmässigen Aktionsraum abzustecken. Darüber hinaus kann eine weitere Ausrichtung der Geschäftstätigkeit durch die Charakterisierung der Transaktionspartner vorgenommen werden. Diese Ausrichtungen sind nicht zuletzt als Negativabgrenzungen wirksam, indem die Ressourcen der Unternehmung aus ausgeschlossenen Tätigkeitsbereichen abgezogen und auf die definierten Bereiche konzentriert werden können.

Damit kann zur Bestimmung der Transaktionsgruppen folgendes Vorgehen festgehalten werden:

- (1) Bestimmung weitgefasster potentieller Gruppierungen in den Bereichen 'Anbietergruppen' und 'Zielgruppen' (Mögliche Grundgesamtheit)
- (2) Festlegung der globalen Ausrichtung (weit, eng) innerhalb der beiden Transaktionsgruppen. Dabei werden die für die Aussage am zweckmässigsten erschei-

nenden Merkmale ausgewählt. Beschränkung der Merkmale auf eine möglichst geringe Anzahl.

- (3) Die nun folgende Differenzierung ist der weitergehenden Strukturierung und Konkretisierung der global bestimmten Gruppen gewidmet. Dabei dürfte, unabhängig von der weiten oder engen globalen Ausrichtung, die Differenzierung vor allem dort notwendig werden, wo die im globalen Festlegungsbereich verwendeten Variablen nicht zum gewünschten Selektionsergebnis führten oder innerhalb der definierten Gruppen Polarisierungen berücksichtigt werden müssen (Käuferzielgruppen).
- (4) Schliesslich müssen für die Transaktionsgruppe(n) Benennungen gefunden werden. Dabei sollte der Umstand, dass sich mindestens zwei sehr unterschiedliche Gruppen zu einer Transaktionsgruppe zusammenschliessen, nicht verdeckt werden. Das heisst, dass sich innerhalb der schematischen dreidimensionalen Darstellung der Unternehmungskonzeption die Transaktionsgruppen in der Regel aus zwei explizit aufgeführten Gruppierungen zusammensetzen.

4 HAUPTPHASEN DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK

Im folgenden, letzten Kapitel unserer Arbeit werden wir auf die Erarbeitung der Unternehmungspolitik in der Informationsunternehmung eingehen. Wir folgen dabei der bereits in Abbildung 2-12 dargestellten Gliederung der unternehmungspolitischen Arbeit in vier Hauptphasen:

- (1) Informationsbasis der Unternehmungspolitik
- (2) Unternehmungspolitische Zielsetzungen
- (3) Strategien
- (4) Unternehmungspolitische Massnahmen

4.1 INFORMATIONSBASIS DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK

Es stellt sich die Frage, ob die Erstellung der Informationsbasis überhaupt als eigene Hauptphase der Unternehmungspolitik bezeichnet werden kann, nachdem doch angenommen werden darf, dass bei der Festlegung des strategisch definierten Sollverhaltens der Unternehmung auch in der Ziel-, der Strategie- und der Massnahmenphase laufend neue Informationen generiert werden.

Tatsächlich ist die Informationsbasis als Informationsspeicher aufzufassen, wobei das Volumen gespeicherter Informationen im Laufe des unternehmungspolitischen Willensbildungsprozesses anwächst.

Neben dieser Funktion der Informationsspeicherung ist aber im Rahmen der Informationsbasis auch eine prozessuale Komponente als Vorphase zur Zielphase enthalten. Diese Funktion bezeichnen wir als Initiativfunktion. Sie initiiert den Start einer Ueberarbeitung von Zielen, Strategien und Massnahmen.

4.1.1 Informationsbasis: Definition und Funktionen

4.1.1.1 Definition

Als Informationsbasis der Unternehmungspolitik bezeichnen wir Teilphasen und Ergebnisse strategischer Analysen. Diese Aktivitäten liefern Inputinformationen für die unternehmungspolitische Arbeit und können sowohl am Anfang wie auch innerhalb des unternehmungspolitischen Prozesses vorgenommen werden.

'Analysis for making strategic decisions would depend upon the availability and visibility of relevant information to the top management.' (Godiwalla/Meinhart/Warde, 1980, S. 88)

4.1.1.2 Funktionen der Informationsbasis

	Initiativfunktion	Speicherfunktionen	
		Arbeitspeicher	Dokumentation
Zweck	- Ueberwachung der Entwicklung von Unternehmung und Umweltindikatoren. - Initiieren der Ueberarbeitung der unternehmungspolitischen Festlegungen	Zentrale Speicherung und Verwaltung von Arbeitsdaten, Varianten, etc. während der unternehmungspolitischen Gestaltungsarbeit	'Datenbank' der Unternehmungspolitik: Entschiede über Ziele, Strategien, Massnahmen, Rahmenbedingungen und Annahmen betreffend Unternehmung und Umwelt
Charakteristik	Lagebeurteilung	Planungsvarianten	Sollzustand

Abb. 4-1 Drei Funktionen der unternehmungspolitischen Informationsbasis

Die Initiativfunktion wird im folgenden Kapitel behandelt, hier soll kurz auf die Speicherfunktionen eingegangen werden.

Die Arbeitsspeicher-Funktion hängt mit der Tatsache zusammen, dass innerhalb des gesamten Prozesses der Erarbeitung eines bestimmten strategischen Soll-Verhaltens der Unternehmung eine grosse Menge an Daten aus unterschiedlichsten planerischen Aktivitäten anfällt. Diese Daten sind mindestens bis zum Abschluss der betreffenden 'Planungsrunde', das heisst bis zum Vorliegen von gültigen Zielen, Strategien und Massnahmen aufzubewahren und in sinnvoller Weise zugänglich zu halten.

Informationen und Daten, die zum Verständnis und zur Weiterentwicklung der unternehmungspolitischen Entscheide weiterhin benötigt werden, finden Eingang in die permanente Dokumentation der Unternehmungspolitik. Der übrige Inhalt dieses 'Arbeitsspeichers' wird aus historischen Ueberlegungen allenfalls archiviert, so dass davon ausgegangen werden kann, dass eine zukünftige Ueberarbeitung der unternehmungspolitischen Festlegungen nicht mehr auf den 'Arbeitsspeicher' der letzten Ueberarbeitung zurückgreifen wird.

Die permanente Speicherung und Verfügbarkeit von unternehmungspolitischen Informationen, vor allem die Dokumentation der getroffenen Entscheide, wird durch die Dokumentationsfunktion innerhalb der Informationsbasis gewährleistet.

Die Dokumentationsfunktion umfasst auch die Begründung der getroffenen Ziel-, Strategie- und Massnahmenentscheide, indem sie die den Entscheiden zugrundeliegenden Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung von Einflussfaktoren aus Unternehmung und Umwelt festhält.

Damit ist also nicht nur die Soll-Vorstellung über die Fortentwicklung der Unternehmung in bezug auf ihre Geschäftsbereiche, sondern auch die Vorstellung der Unternehmungsführung über die wichtigsten Einflussbereiche, wie Nachfrageentwicklung, Beschaffungssituation, Konkurrenzsituation und gesamtwirtschaftliche Entwicklung dokumentiert.

Die im Rahmen der Dokumentationsfunktion festgelegten Entwicklungsvorstellungen sind somit für die strategischen Analysen innerhalb der Initiativ-Funktion, die periodisch oder laufend den Ist-Zustand nachführen, als Vergleichsnorm anzusehen. Abweichungen der wirklichen Entwicklung von den angenommenen Soll-Entwicklungen sind Alarmzeichen, die zu einer Ueberprüfung der Auswirkungen solch divergierender Entwicklungen führen können.

Möglicherweise werden auch Abweichungen zwischen späteren Prognosen und den für die Unternehmungspolitik angenommenen Entwicklungsvorstellungen als Frühwarnung aufgefasst und entsprechend behandelt.

Die Ausgestaltung der 'Arbeitsspeicher-Funktion' und der 'Dokumentationsfunktion' in organisatorischer und instrumenteller Hinsicht wird von uns hier nicht behandelt. Wir weisen auf die umfangreiche Literatur zu den Problemen des Aufbaus und des Betriebs von Informationssystemen in der Unternehmung, speziell aus der Sicht der Informatik und der Anwender hin. (1)

1) Für Informationssysteme im Rahmen der strategischen Unternehmungsführung vgl. etwa: Brockhoff, 1983, McFarlan/McKenney/Pyburn, 1983, Allen, 1982, McLeod, 1982, Ewusi-Mensah, 1981, Frese/Schmitz/Szyperski, 1981, Lientz/Chen, 1981, Mertens, 1981, Hartmann, 1980, McFadden/Suver, 1980, Noya, 1980, Töpfer, 1980, Baer/Flückiger/Willi, 1979, Banbury/Nahapiet, 1979, Basci, 1979, Genert, 1979, Hahn/Krystek, 1979, Head, 1979, Eind-Dor/Segev, 1978, Grochla/Szyperski, 1973.
Aaker, 1983, Gremillion/Pyburn, 1983.

4.1.2 Die Initiativfunktion der Informationsbasis

4.1.2.1 Teilphasen der strategischen Analyse

Die Initiativfunktion kann als Prozess aufgefasst werden, bei welchem vor allem informationelle Voraussetzungen für die Aufnahme der strategischen Gestaltungsarbeit in den Phasen 'Ziele', 'Strategien' und 'Massnahmen' geschaffen werden.

Ulrich unterscheidet drei Schritte bei der Beschaffung und Beurteilung der sogenannten Basisinformationen:

- ' - Die Klärung der unternehmensbezogenen Wertvorstellungen
- Die Analyse der Unternehmung und Ermittlung ihrer Stärken und Schwächen
- Die Analyse und Prognose der Umwelt-Entwicklungen und die Ermittlung der sich daraus ergebenden Chancen und Gefahren für die Unternehmung.'

(Ulrich, 1978, S. 51)

Nach Rühli basiert die Zielbildung auf den vorgelagerten 'Erarbeitung der Grundlagen': 'Auf diesen Planungsgrundlagen (Umweltprognose, Unternehmungsanalyse, Geschäftsgrundsätze) können nun die Zielsetzungen aufgebaut werden.'

(Rühli, 1975, S. 63)

Die genannten Objekte der strategischen Analyse, wie Umweltentwicklung, Unternehmung, Ziele (Wertvorstellungen, Geschäftsgrundsätze) treten in unterschiedlichen Ausprägungen in den meisten Abhandlungen über strategische Führung und Unternehmungspolitik auf. (Vgl. etwa Glueck, 1980, S. 87 ff; Arbeitskreis 'Langfristige Unternehmungsplanung', 1981, S. 26; Hinterhuber, 1977, S. 36 ff)

Abbildung 4-2 gibt das von Ulrich vorgelegte Schema der Gesamtbeurteilung der Ausgangslage wieder. Dabei ist klar ersichtlich, dass die Unternehmungsanalyse in einen Stärken- und Schwächenkatalog, die Umweltanalysen und -prognosen in einen Katalog der Chancen und Gefahren ausmünden.

Die Zusammenfassung dieser beiden Elemente, unter Einbezug der bisherigen Unternehmenspolitik, ergibt Unternehmensprognosen in Form von Planungsvarianten.

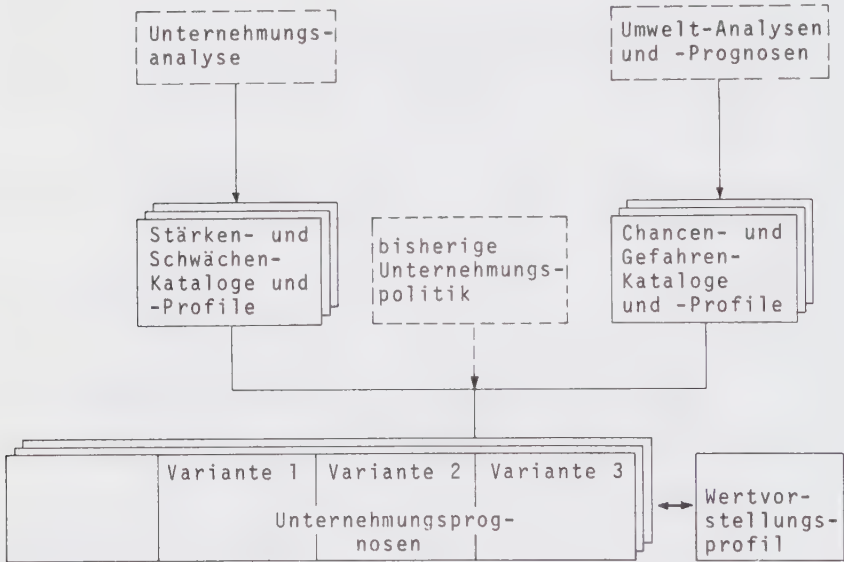


Abb. 4-2 Zukunftsbezogene Gesamtbeurteilung der Ausgangslage bei Ulrich
(Ulrich, 1978, S. 90)

Ulrich erläutert das Zusammenwirken der von ihm unterschiedenen drei Schritte, Wertvorstellungen, Unternehmensanalysen und Umweltanalysen und -prognosen:

'Diese drei Elemente müssen nun miteinander zu einer umfassenden, zukunftsbezogenen Beurteilung der Ausgangslage verbunden werden. Wir gehen dabei von der Annahme aus, dass diese drei Gruppen von Basisinformationen relativ isoliert voneinander und teilweise auch von verschiedenen Personen erarbeitet worden sind.' (Ulrich, 1978, S. 88)

Eine andere Konstellation der Analyseobjekte findet sich bei Ansoff, 1981, S. 73.

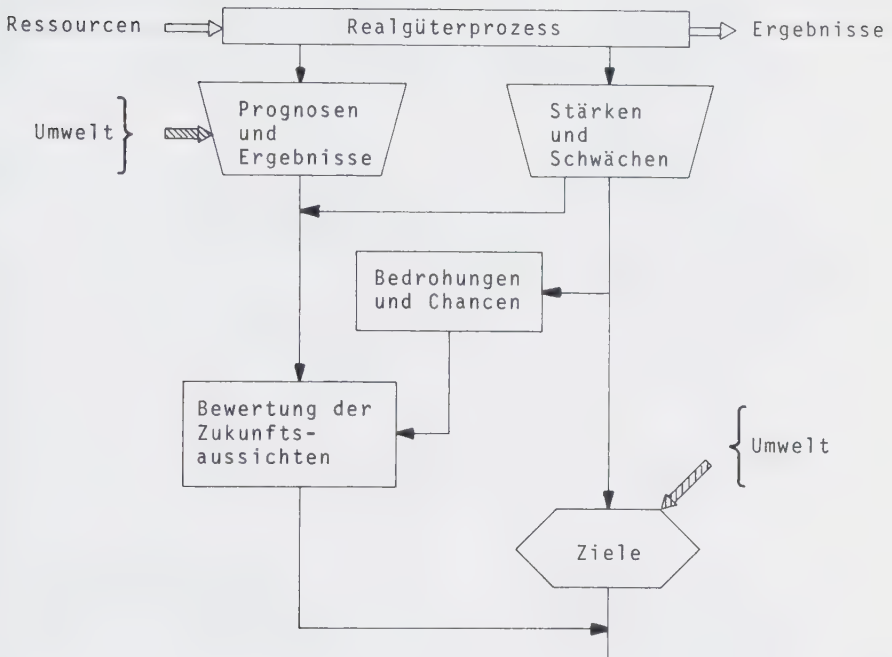


Abb. 4-3 Beziehungen zwischen Objekten der strategischen Analyse bei Ansoff (Ansoff, 1981, S. 73)

Basierend auf dem Realgüterprozess (= Unternehmung) werden Stärken und Schwächen ermittelt. Prognosen sollen offenbar sowohl über die Entwicklung der Unternehmung als auch bezogen auf die Umweltentwicklung erstellt werden. Bedrohungen und Chancen leiten sich aus den Stärken und Schwächen ab. Das zentrale Element ist sicherlich die Bewertung der Zukunftsaussichten, bei dem Prognosen, Stärken und Schwächen sowie Bedrohungen und Chancen zusammengekommen beurteilt werden.

Hinterhuber sieht als Voraussetzung für die Bestimmung der strategischen Ziele eine Analyse der Umweltbedingungen und Umwelttrends (Möglichkeiten und Risiken). Diese steht in Beziehung zur Analyse der Unternehmungsressourcen (Stärken und Schwächen). Als drittes Element folgt eine Zusammenfassung der Möglichkeiten und Ressourcen unter dem Titel 'Was ist machbar?'

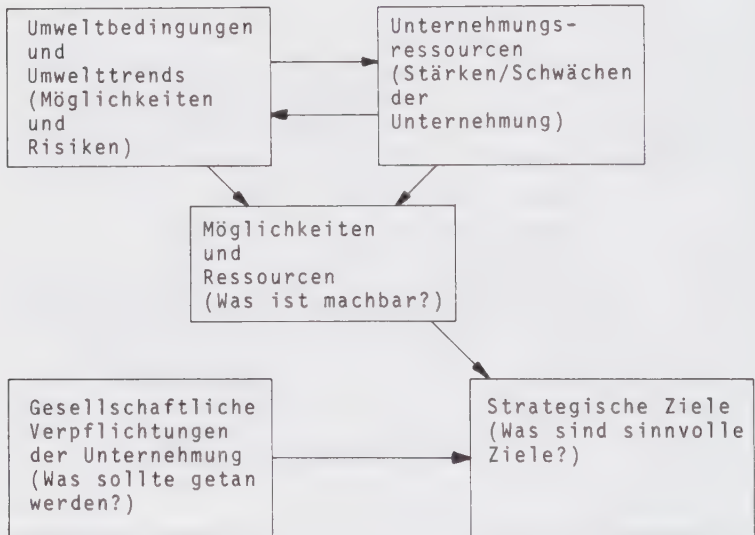


Abb. 4-4 Elemente der strategischen Analyse und ihre Beziehungen bei Hinterhuber (Hinterhuber, 1977, S. 39)

Eine Beurteilung der hier dargestellten Ansätze zur Erstellung einer informationellen Ausgangsbasis für die Zielbildung ergibt aus unserer Sicht folgende Bemerkungen:

- (1) Ueber die Interdependenzen zwischen einzelnen Analyseobjekten und Analyseergebnissen herrschen unterschiedliche Auffassungen.
- (2) Während eine Analyse der Unternehmung (Ist-Zustand) unbestritten ist, weisen nicht alle Ansätze eine Prognose der Unternehmungsentwicklung auf.

In der für unsere Arbeit vorgesehenen Gliederung der strategischen Analyse in Teilanalysen werden wir uns an die hier behandelten Ansätze anlehnen. Dabei berücksichtigen wir aber besondere Forderungen:

- (1) Neben Stärken und Schwächen einer Unternehmung, die aufgrund des Vergleichs des Ist-Zustandes mit früheren 'Ist-Zuständen', mit der Konkurrenz und mit angestrebten Soll-Zuständen (Ulrich, 1978, S. 62) ermittelt werden, ist unseres Erachtens auch eine Ermittlung von Stärken und Schwächen bezogen auf die prognostizierte Umweltentwicklung zu beachten. Stärken und Schwächen einer Unternehmung sind im Rahmen der zukunftsorientierten Gestaltung von Soll-Vorstellungen (Unternehmungspolitik) primär bezogen auf die Umweltentwicklungen zu definieren.

Damit dies möglich wird, ist die Stärken- und Schwächen-ermittlung nur unter Einbezug der Umweltanalysen und -prognosen erstellbar.

- (2) Chancen und Gefahren sind ohnehin immer nur auf die Unternehmung bezogen definierbar.
- (3) Ausgerichtet auf die Unternehmung ist nicht nur eine Analyse des Ist-Zustandes notwendig, sondern es kann durchaus sinnvoll sein, diese durch die zukunftsorientierte Betrachtung, eine Entwicklungsprognose, zu ergänzen (Vgl. Pflaumer, 1981, S. 157)

Unter Berücksichtigung dieser Anforderungen kommen wir zu einem Schema von Teilanalysen und -prognosen, das gesamthaft die notwendigen Teilschritte zur Erstellung der informationellen Basis für die Bearbeitung der unternehmungspolitischen Ziele, Strategien und Massnahmen umfasst. (Abbildung 4-8)

Einige Begriffe, die wir in der Abbildung 4-8 einführen, sollen vorweg kurz erläutert werden.

Unter Stärken und Schwächen der Unternehmung versteht Hinterhuber als schlecht, mittel oder gut bestimmbare Ausprägung folgender Grössen:

'(1) Outputs der Unternehmung, die

a) die früher vorgegebenen Zielwerte erreicht oder überstiegen haben (...)

oder

b) über den vergleichbaren Ergebnissen der stärksten Konkurrenzunternehmungen liegen (...)

(2) Strukturelle Merkmale bzw. Leistungspotentiale, die zu diesen (...) Outputs beigetragen haben'

(Hinterhuber, 1977, S. 45)

Die Stärken-Schwächen-Analyse lässt sich nach Ulrich zu einem Profil ausarbeiten, das die nachfolgenden Grössen in zweierlei Hinsicht beurteilt. Nämlich im Hinblick auf die Entwicklung der letzten fünf Jahre und im Vergleich mit der Konkurrenz:

- (1) Ergebnisse: geldwertmässige, mengenmässige, qualitative
- (2) Leistungspotential: finanzielles, technisches, personales
- (3) Strategien: leistungswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche, soziale
- (4) Unternehmungsführung: Führungssystem, Organisationskonzept, Führungsmethodik, Kaderpotential

(Vgl. Ulrich, 1978, S. 65)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass mit dem Versuch, Stärken und Schwächen der Unternehmung zu bestimmen, die Absicht verfolgt wird, den Kenntnisstand der Träger unternehmungspolitischer Gestaltungsaufgaben in bezug auf die gegenwärtige und auch zukünftige Position der Unternehmung zu erhöhen. Die von uns vorgeschlagene Stärken- und Schwächenanalyse ist nicht nur auf die Gegenwart bezogen, und

damit ein Ausgangspunkt für die Bestimmung des 'Weges' (Strategien) zu vorgegebenen Zielen.

Die von uns vorgeschlagene Analyse von Stärken und Schwächen ist primär auf die Zukunft bezogen. Damit wird also vorgesehen, dass zukünftige Stärken und Schwächen der Unternehmung im Hinblick auf die parallel entwickelten Umweltprognosen vorausgesagt werden. Zur Entwicklung des dafür notwendigen Zukunftsbildes der Unternehmung wird die bisherige Unternehmungspolitik verwendet. Die Gegenüberstellung der solcherart bestimmten zukünftigen Unternehmung mit den 'neu' erarbeiteten Umweltprognosen ergibt ein zukünftiges Stärken-Schwächen-Profil, das als Komponente der gesamthaften Lagebeurteilung schliesslich Voraussetzungen für die Zielsetzungsarbeit bildet.

Die ebenfalls vorgeschlagene Ermittlung gegenwärtiger Stärken und Schwächen kann innerhalb der Erarbeitung von Strategien als Ausgangspunkt für die Festlegung des Entwicklungsweges der Unternehmung verwendet werden.

Welches sind nun aber die Beurteilungspunkte für die Bestimmung von Stärken und Schwächen.

Wir schlagen für die Informationsunternehmung zwei Gruppen von Beurteilungsobjekten vor:

- (1) Die im Rahmen der Unternehmungskonzeption in drei Dimensionen definierten Geschäftsbereiche der Unternehmung (unternehmungspolitische Gestaltungseinheiten) (Abbildung 4-5).
- (2) Die teilweise dem unternehmungspolitischen Gestaltungsbereich nachgeordnete Führungskonzeption und Organisationsstruktur (Vgl. Rühli, 1975, S. 12, 65), sowie finanzielle und personelle Ressourcen. (Abbildung 4-6)

Beurteilungsobjekte	Positionierung der Unternehmung		
	Stärken	neutral	Schwächen
11 Informationsaustauschbedürfnisse: - Informationsbedürfnisse - Publikationsbedürfnisse			
12 Transaktionsgruppen: - Informationsempfänger - Informationsquellen			
13 Informationstechnologien - Informationsbeschaffungstechnologien - Informationsverarbeitungstechnologien - Informationsverbreitungstechnologien			
14 Leistungsprogramm (1) (Informationsaustauschbedürfnisse/Transaktionsgruppen)			
15 Leistungserstellungspotential (Informationsaustauschbedürfnisse/Informationstechnologien)			
16 Leistungsverwertungspotential (Transaktionsgruppen/Informationstechnologien)			
17 Geschäftsbereich, gesamtheitlich (Informationsaustauschbedürfnisse/Transaktionsgruppen/Informationstechnologien)			

Abb. 4-5 Beurteilungsobjekte der Stärken-Schwächen-Analyse innerhalb des unternehmungspolitischen Gestaltungsreiches (Geschäftsbereich)

¹⁾ Vgl. Kapitel 4.3.3.1

Beurteilungsobjekte	Beurteilung als Eignungsprofil		
	Stärken	neutral	Schwächen
21 Planung - Instanzen - Prozesse - Instrumente			
22 Entscheidung - Instanzen - Prozesse - Instrumente			
23 Willensdurchsetzung - Instanzen - Prozesse - Instrumente (1)			
24 Strategische Leitungsorganisation			
25 Führungsorganisation der Unternehmung			
26 Leistungserstellungs- und -verwertungsorganisation			
26 F+E Organisation (2)			
27 Finanzielle Ressourcen - Finanzieller Aufbau (3) - Finanzierungsmöglichkeiten			
28 Personelle Ressourcen in - qualitativer Hinsicht - quantitativer Hinsicht			

Abb. 4-6 Beurteilungsobjekte der Stärken-Schwächen-Analyse und -Prognose, die ausserhalb der Unternehmungskonzeption liegen. 1) Rühli, 1973, S. 26 2) Stevenson, 1980, S.187; Ulrich, 1978, S. 202 3) Rühli, 1975, S. 64

Die Beurteilung der gegenwärtigen oder zukünftigen Geschäftsbereiche anhand der in Abbildung 4-5 aufgeführten Gliederung schlägt eine Positionierung der Unternehmung vor. Es stellt sich die Frage, gegenüber welchen Bezugspunkten die Position der Unternehmung eingeschätzt werden soll.

Wir folgen in der Beantwortung dieser Frage Hinterhuber:

'Jede Stärken- und Schwächenanalyse, die auf das Erkennen und damit Ausnützen des Handlungsspielraumes der Unternehmung gerichtet ist, muss nach zwei Richtungen durchgeführt werden:

- (1) Analyse des kostengünstigsten Funktionierens der Unternehmung, um den defensiven Handlungsspielraum zu vergrössern;
- (2) Suche nach neuen Möglichkeiten, um den offensiven Handlungsspielraum zu erweitern.'

(Hinterhuber, 1977, S. 46)

Diese Zweckbestimmung der Stärken-Schwächen-Analyse geht nach unserer Auffassung etwas weit, kommt sie doch nahe an den Zweck der gesamten Unternehmungspolitik an sich heran. Hingegen ist die von uns vorgesehene Stärken-Schwächen-Ermittlung auf die Beurteilung des Handlungsspielraumes der Unternehmung gegenüber der Nachfrage, den ändernden Rahmenbedingungen des Staates, gegenüber der Konkurrenz oder gegenüber der informationstechnologischen Entwicklung ausgerichtet.

Im Gegensatz zur Analyse und Prognose der Stärken und Schwächen ist die Analyse und Prognose von Chancen und Gefahren nur zukunftsbezogen. Die Ermittlung von Chancen und Gefahren basiert primär auf der Umweltprognose und strebt Aussagen an wie sie in Abbildung 4-7 schematisch zusammengestellt sind.

Handelt es sich um Gefahren, so sind neben der Umweltanalyse vermehrt auch die Entwicklungsprognosen (bisher vorgegebene Unternehmungsentwicklung) und die Stärken-Schwächen-

Analyse als Inputlieferanten denkbar. Kumulieren sich beispielsweise 'Schwächen' der Unternehmung mit prognostizierten Umweltentwicklungen, die für die Unternehmung als 'Gefahr' anzusehen sind, so lässt sich vermuten, dass die vorher diagnostizierten 'Schwächen' die Bedeutung des nun registrierten 'Gefahrenpotentials' erhöhen.

Die Konkretisierung von Chancen und Gefahren kann als Aufzeichnen eines möglichen Entwicklungsweges oder als Zustandsbeschreibung vorgenommen werden.

Chancen und Gefahren können beispielsweise innerhalb der dreidimensionalen Darstellung der Unternehmungskonzeption, auf der Ebene von Geschäftsbereichen also, lokalisiert werden. Durch die Verwendung der Unternehmungskonzeption wird ein der Unternehmungspolitik vertrautes Begriffssystem beigezogen.

Im Gegensatz zur Beurteilung von Stärken und Schwächen kann eine prognostizierte Erscheinung sowohl Chancen wie gleichzeitig Gefahren beinhalten.

Sowohl Chancen wie Gefahren sind eng mit der Frage der Bestimmung der Wahrscheinlichkeit des Eintretens der vorhergesagten Ereignisse verbunden. In diesem Zusammenhang muss auf die Gefahr hingewiesen werden, dass Prognosen gerne von ihren Annahmen isoliert und ohne Beachtung ihrer Wahrscheinlichkeit weiterverwendet werden (Ulrich, 1978, S. 85).

CHANCEN	Informations- austausch- funktionen	Trans- aktions- gruppen	Informa- tionstech- nologie
Neue Geschäftsbereiche oder Integration neuer Elemente in den Dimensionen:			
Bisherige Geschäftsbereiche: positive Entwicklung einzelner Elemente in den Dimensionen:			
GEFAHREN			
Möglicherweise falsche Einschätzung neuer und bisheriger Geschäftsbereiche			
Negative Entwicklung bisheriger Geschäftsbereiche			

Abb. 4-7 Matrix möglicher Elemente einer Chancen-Gefahren-Beschreibung innerhalb der strategischen Analyse.

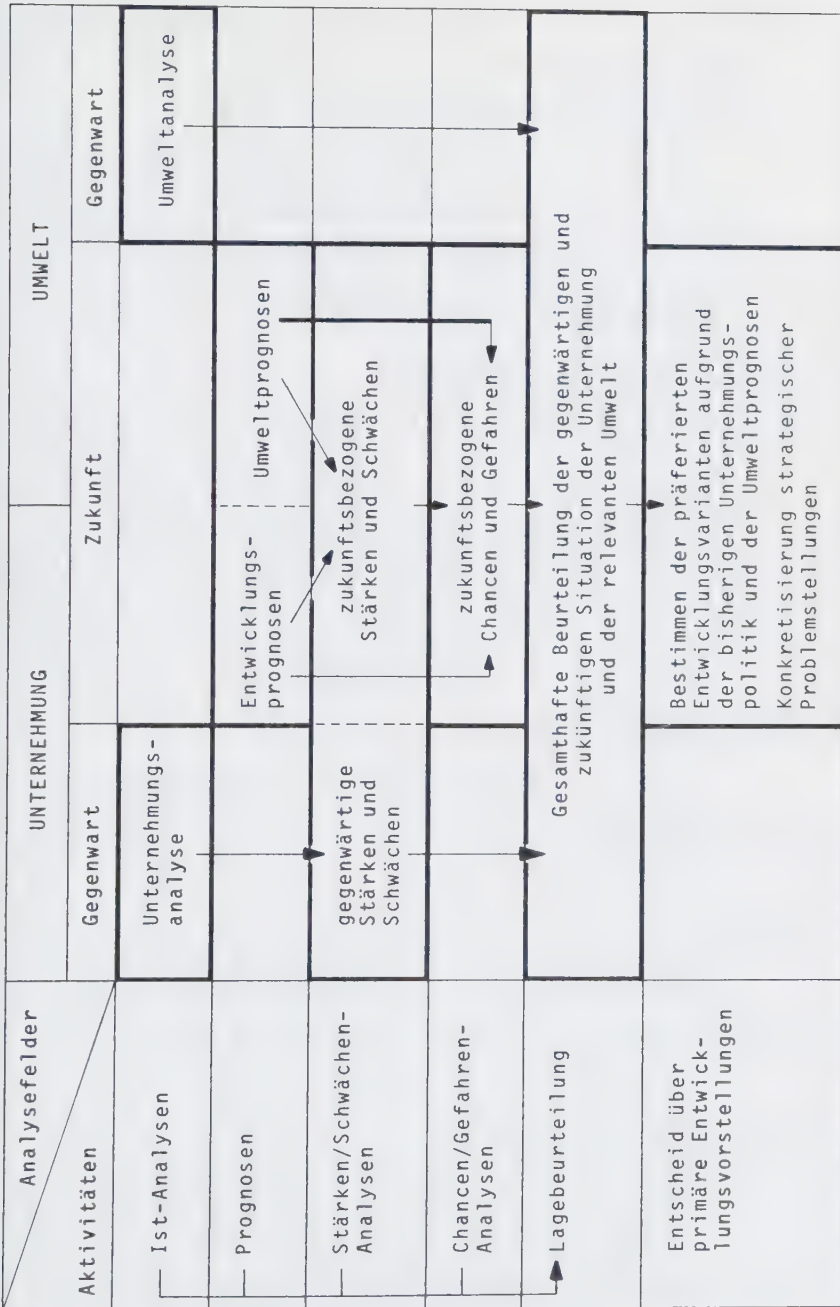


Abb. 4-8 Teilphasen, Analysefelder und Analyseergebnisse innerhalb der unternehmenspolitischen Informationsbasis

Die in Abbildung 4-8 dargestellten Teilaktivitäten bedürfen einiger Erläuterungen:

(1) Unternehmungsanalyse:

Die auf die Gegenwart bezogene Analyse der Unternehmung bezieht auch die bisherige Unternehmungspolitik mit ein. Es geht um eine Antwort auf die Frage, wie weit die jetzt gültigen unternehmungspolitischen Vorstellungen und Ziele verwirklicht sind.

(2) Entwicklungsprognosen:

Entwicklungsprognosen basieren auf der bisherigen Unternehmungspolitik und prognostizieren die Unternehmungsentwicklung, wie sie aufgrund der bisherigen strategischen Vorgaben angenommen werden kann. Entwicklungsprognosen können mit den unternehmungspolitischen Festlegungen übereinstimmen, können aber - aufgrund des zeitlich späteren Prognoseprozesses - davon abweichen.

(3) Umweltanalyse:

Vor allem im Hinblick auf die Umweltprognosen ist die Bestimmung eines aktuellen Standes der Umweltvariablen zweckmässig.

(4) Umweltprognosen:

Umweltprognosen dürfen als zentrales Element der strategischen Analyse angesehen werden. Ihre Qualität beeinflusst die Leistungsfähigkeit der strategischen Festlegungen an ihrer Basis.

(5) Stärken und Schwächen:

Die Stärken- und Schwächen-Analysen, respektive Stärken-Schwächen-Prognosen werden anhand von Elementen der Unternehmungskonzeption (Abb. 4-5) und weiteren Beurteilungsobjekten (Abb. 4-6) erstellt.

(6) Chancen und Gefahren:

Chancen und Gefahren werden bezogen auf die drei Dimensionen der Unternehmungskonzeption ermittelt (Abb. 4-7).

(7) Lagebeurteilung:

Den Abschluss der strategischen Analyse bildet eine gesamthafte Lagebeurteilung. Ziel dieser Teilphase ist es, die unter Umständen bereits schlecht überblickbare Menge an Einzelanalysen, Prognosedaten mit unterschiedlichen Interdependenzen zu einer oder mehreren Zukunftssichten zusammenzufassen und die Varianten im Bezug auf ihre Relevanz für die Unternehmungspolitik insgesamt zu beurteilen.

(8) Entscheid über primäre Entwicklungsvorstellungen:

In der Regel ergibt die Lagebeurteilung mehrere mögliche Entwicklungsvarianten, respektive Zukunftsvorstellungen. Diese können sich aufgrund der vorgenommenen Analysen und Prognosen ergeben, können aber auch aus unterschiedlichen Ansichten innerhalb der mit der strategischen Analyse befassten Personen resultieren.

Die Unternehmungsleitung ist aufgefordert, eine Entscheidung über die für die Unternehmungspolitik akzeptierte(n) Entwicklungsvorstellung(en) zu treffen. Werden mehrere Varianten weiterhin berücksichtigt, so sind Präferenzordnungen und Geltungsbereichszuordnungen notwendig.

Sind die Entwicklungsvorstellungen festgelegt, so können die damit auftretenden strategischen Probleme konkretisiert werden.

Ist die nun neu bestimmte Entwicklungsvorstellung weitgehend identisch mit der bisher verwendeten, so kann im Extremfall die Uebearbeitung der Unternehmungspolitik hier abgeschlossen werden, indem die bereits vorhandenen Festlegungen (Ziele, Strategien, Massnahmen) übernommen werden können.

Weicht die neue Entwicklungsvorstellung von der bisherigen ab, so bilden die aus dieser Differenz entstehenden strategischen Probleme zusammen mit den Arbeitsdaten den Input für die unternehmungspolitische Zielphase.

Damit kann die Aufgabe der strategischen Analyse in der systematischen Suche und Diagnose von aktuellen und möglichen strategischen Problemen in der Unternehmung und ihrer vorhandenen und potentiellen Umwelt gesehen werden.

(Vgl. Roventa und Mauthe, 1981, S. 856)

Der Aufwand dieser strategischen Analysen hängt einerseits von der Festlegung der dafür eingesetzten Kapazitäten (Personal- und Sachkapazitäten) ab, andererseits von der dafür bewilligten zeitlichen Einsatzdauer.

Daneben bestimmt vorab die zwischen zwei strategischen Analysen eingetretene Entwicklung der Umweltsituation das Ausmass an analytischer und prognostischer Arbeit.

4.1.2.2 Ingangsetzen einer strategischen Analyse

Der Anstoss zu einer strategischen Analyse kann aus drei Anlässen erfolgen:

- (1) Innerhalb der Unternehmung ist eine periodische Ueberarbeitung der Unternehmungspolitik festgelegt.
- (2) Die Unternehmungsleitung veranlasst eine strategische Analyse und allfällige Revision der unternehmungspolitischen Festlegungen aufgrund subjektiv empfundener Notwendigkeit innerhalb der Unternehmungsleitung oder aufgrund eines Antrages aus dem Unternehmungskader.

- (3) Die Unternehmung verfügt über ein permanentes System der strategischen Ueberwachung oder Frühwarnung, welches aufgrund der Beobachtung ausgewählter Indikatoren in der Lage ist, über den Verlauf von Umwelt- und Unternehmungsentwicklungen laufend Auskunft zu geben. Damit können Abweichungen, die entweder eine zum vorneherein festgelegte oder ad hoc beurteilte Grösse erreichen, unmittelbar zur Veranlassung einer strategischen Analyse führen.

Auf die eben erwähnten Systeme der strategischen Ueberwachung oder Frühwarnsysteme soll hier speziell eingegangen werden.

Im Rahmen unserer Darstellung der Teilphasen der strategischen Analyse (Abb. 4-8) beinhaltet ein permanentes strategisches Ueberwachungssystem die folgenden Aktivitäten:

- (1) Umweltanalyse
- (2) Umweltprognosen
- (3) Unternehmungsanalyse
- (4) Entwicklungsprognosen

Die im Rahmen einer permanenten Ueberwachung der strategischen Situation der Unternehmung vorgesehenen Aktivitäten, Analyse- und Prognosefelder und eingesetzten Instrumente dürften nur einen Teil der für eine vollständige strategische Analyse vorgesehenen Arbeitsgebiete und Kapazitäten berücksichtigen.

In diesem Sinne sind denn auch solche Systeme als 'passiv' zu charakterisieren. Sie entsprechen der Beschreibung des 'defensive intelligence System' bei Montgomery/Weinberg: 'Defensive intelligence is oriented toward avoiding surprises. (...) A properly designed SIS (Strategic Intelligence Systems, d.V.) should monitor the world to make certain that these assumptions (about the world, d.V.) continue to hold and to send up a flag if a major change (usually a threat) occurs.' (Montgomery/Weinberg, 1981, S. 83)

Ueberwachungssysteme haben ihrem Zweck entsprechend ein andersgeartetes Leistungsprofil als die vollständige strategische Analyse. Sie haben weniger eine möglichst umfassende Klärung und Beurteilung einer besonderen Entwicklung sicherzustellen, sondern konzentrieren sich auf die Bedeutung, welche dieser Entwicklung beizumessen ist. 'The importance of becoming aware of an event of interest is a function of three variables:

- The importance of the event to the organization
- The speed with which the event can affect the organization
- The speed with which the organization can react to the event.'

(Montgomery/Weinberg, 1981, S. 88)

Hauptproblem der Konzeption eines Ueberwachungs- oder Frühwarnsystems ist die Suche und Auswahl einer aus ökonomischen Gründen begrenzten Zahl von Indikatoren. (Vgl. Hahn/Krystek, 1979, S. 80, 88)

Als Beispiel sei die von Hahn und Krystek vorgeschlagene Konzeption eines betrieblichen Frühwarnsystems mit den Hauptelementen angeführt. (Abbildung 4-9)

Ein weiteres Beispiel findet sich bei Müller-Merbach, 1979, S. 158.

Konzeption eines Frühwarnsystems der Unternehmung
1. Ermittlung der Beobachtungsbereiche
2. Bestimmung von Frühwarnindikatoren je Beobachtungsbereich
3. Festlegen von Sollgrössen und Toleranzgrenzen je Indikator
4. Festlegen von Aufgaben der Informa- tionsverarbeitungsstelle
5. Ausgestaltung der Informationskanäle

Abb. 4-9 Stufen der Entwicklung eines Frühwarnsystems
(Quelle: Hahn/Krystek, 1979, S. 80)

Von besonderer Bedeutung für die Leistungsfähigkeit eines Ueberwachungs- und Frühwarnsystems ist die Berücksichtigung der Tatsache, dass nach der Ausgestaltung des Systems neue, vorher nicht beachtete oder unbekannte Umweltvariablen in kurzer Zeit grosse Bedeutung erlangen können und entsprechend ins System integriert werden müssen. Insofern hat sich das Frühwarnsystem selbst weiter zu entwickeln, wenn kein 'schleichender' Verlust an Leistungsfähigkeit in Kauf genommen werden will.

Für eine eingehende Behandlung von Frühwarn- und Ueberwachungssystemen verweisen wir auf Ansoff, 1981, b), Müller, Günter, 1981, Montgomery/Weinberg, 1981, Hahn/Krystek, 1979, Kühn/Walliser, 1978, und die dort angegebene Literatur.

4.1.3 Umwelt und Unternehmung als Analysefelder

Da die Unternehmungspolitik die Bestimmung eines zukünftigen Soll-Verhaltens der Unternehmung anstrebt, bei dem die

Unternehmung möglichst die durch ihre Umwelt gebotenen Chancen der Leistungserstellung und Leistungsverwertung wahrnehmen und entsprechende Gefahren umgehen will, ist sie primär an möglichst viel Informationen über mögliche Umweltsituationen interessiert. 'For corporate planning more external than internal information is required.' (Godiwalla/Meinhart/Warde, 1980, S. 88)

Dies begründet, zusammen mit der Tatsache, dass die Umwelt das grössere, komplexere und dynamischere System als die Unternehmung ist, die Hypothese von der Dominanz der Umweltanalyse über die Unternehmungsanalyse.

Diese Vormachtstellung der umweltbezogenen Analysen (Ist-Zustand und Prognosen) beruht einerseits auf der aufwandmässigen Differenz zwischen externer und interner Recherchierarbeit und auf dem Umstand, dass sich eben ohne Umweltanalysen und -prognosen gar keine unternehmungsbezogenen Analysen machen lassen.

Nach einem Hinweis auf die in der Fachliteratur zahlreich vorgelegten Checklisten und Variablen-Systeme zur Erfassung der wichtigsten internen und externen Analysefelder gehen wir auf folgende vier Themen näher ein:

- (1) Die Unternehmungskonzeption als Begriffssystem zur Darstellung von Befunden der Analyse der Unternehmung und der Umwelt
- (2) Zur Systematik der Erschliessung von Analysefeldern
- (3) Die Beachtung der Unsicherheit bei Umweltprognosen
- (4) Die Analyse der staatlichen Rahmenbedingungen

Die explizite Beschreibung der in der Unternehmung und in der Umwelt für die Erarbeitung der Informationsbasis zu berücksichtigenden Variablen ist Gegenstand zahlreicher Arbeiten. Diese teilweise umfangreichen Aufzählungen von unterschiedlich zusammengefassten Beobachtungsgrössen können für die einzelne Unternehmung und das von ihr zu erstellende Beobachtungs-, Analyse- und Prognosesystem nur als

Ideenquelle dienen. Im konkreten Fall ist die Auswahl der zu berücksichtigenden Variablen auf eine Minimierung der Analyseobjekte bei Einhaltung einer gewissen Qualität der Analyseergebnisse ausgerichtet. Dies nicht zuletzt aus ökonomischen Gründen.

Eine Zusammenstellung von Analyseverfahren und Analysefeldern ist in Abbildung 4-10 enthalten.

AUTOR(EN)	Beschreibung des Analysefeldes		BEMERKUNGEN
	UNTERNEHMUNG	UMWELT	
Ansoff, 1981, S. 244	X	X	Alternativen für Wahrnehmungsstrategien
Ansoff, 1980, S. 138 ff	X	X	Liste interner und externer Trends
Bemelmans, 1979, S. 41 ff	X	X	Checklist zur Bewertung von F+E Projekten
Chakraborty, 1981, S. 51, 52	X	X	
Gälweiler, 1981, S. 389-396	X	X	Unter Berücksichtigung des Aspektes der Kontrolle strategischer Pläne
Glueck, 1980: S. 93-102 S. 121-136	- -	X X	Liste von Informationsquellen
Hahn/Krystek, 1979, S. 82-84	X	X	
Hambrick, 1982, S. 161 ff	-	X	Empirische Untersuchung über Umweltbeobachtung durch Führungskräfte
Hinterhuber, 1977: S. 48-55 S. 43-44	X (X)	(X) X	
Hofer, 1980, S. 74	X	X	
Lientz/Chen, 1981, S. 46	X	X	Technology areas of information systems

Staeble, 1980, S. 144	X	X	X	Quellen strategischer Information nach Aguilar, 1967, S. 11
Stevenson, 1980, S. 187	X	-	-	
Thomas, 1980, S. 26-28	X	X	X	Empirische Ermittlung der Praxis der Umweltbeobachtung bei neun Unternehmen
Ulrich, 1978: S. 65 S. 67, 70, 73, 74 S. 77 S. 79 S. 83-84	X - X - X	X X X X	- X X X X	Stärken-Schwächenprofil Ökologische und gesellschaftliche Sphären Technologische Informationen Volkswirtschaftliche Grössen Beschaffungs- Absatzmarkt
Ward, 1981, S. 66	X	X	X	Quellen für Produktideen

Abb. 4-10 Zusammenstellung von Analyse- und Prognosefeldern der strategischen Analyse anhand der von den verschiedenen Autoren vorgeschlagenen Verfahren.

" - " = keine Angaben
 " X " = Angaben vorhanden
 "(X)" = Angaben teilweise vorhanden

4.1.3.1 Darstellung von Ergebnissen der strategischen Analyse

Die Darstellung und Beschreibung der möglichen zukünftigen Entwicklung externer Faktoren ist ein erster Schritt im Rahmen der Umweltanalyse und -prognose. Wichtig für die Interpretation der Informationsbasis ist die Beschreibung der externen Entwicklungen in einem innerhalb der Unternehmung geläufigen Begriffssystem. Die Unternehmungskonzeption mit ihrer dreidimensionalen Ausprägung bietet im Rahmen ihrer Forschungs- und Planungsfunktion ein solches Begriffssystem an.

Neben den Ergebnissen, als 'Hintergrundinformation' und 'Strategische Probleme' bezeichnet, soll auch Transparenz zum Vorgehen und über die benutzten Instrumente geschaffen werden (Abb. 4-11).

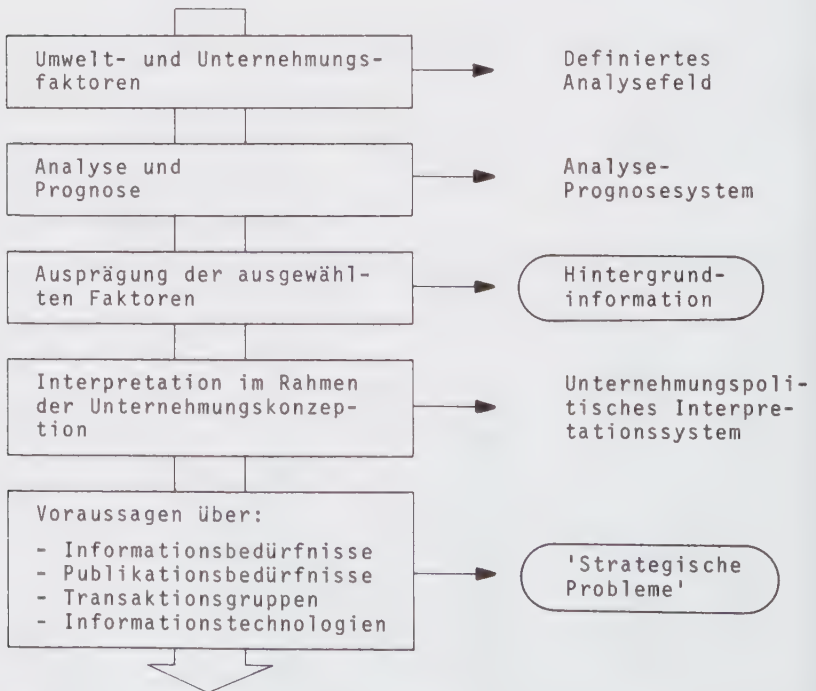


Abb. 4-11 Ableitung von 'strategischen Problemen' aus Umwelt- und Unternehmungsentwicklungen anhand der dreidimensionalen Unternehmungskonzeption.

4.1.3.2 Zur Systematik der Erschliessung von Analysefeldern

Wenn Ueberlegungen zur Systematik der Erschliessung von Analysefeldern gemacht werden, so wird damit der Versuch unternommen, die unterschiedlichen Problemstellungen, die auf die Auswahl und den Einbezug von bestimmten Analyseobjekten einwirken, gesamthaft zu erfassen. Als unterschiedliche Problemstellungen sind zu nennen:

- (1) Bestimmung des weitest gefassten Analysefeldes
- (2) Bestimmung eines Bereiches der angestrebten Qualität der Analyseergebnisse
- (3) Bestimmen der für die Erschliessungsstruktur der Analysefelder anzuwendenden Konstruktionsweise und der dabei anzuwendenden Entscheidungskriterien (Signifikanztests, Erklärungsgrad, etc.)
- (4) Behandlung der Bereiche mit besonderen Unsicherheitsfaktoren
- (5) Personelle, technische und oekonomische Restriktionen
- (6) Ansprüche der Praktikabilität und Verständlichkeit an das praktizierte Verfahren

In Anlehnung an Lewandowski kann das Vorgehen bei der Erschliessung der Analysefelder in folgende Hauptphasen unterteilt werden:

- (1) Erstellen von alternativen Erschliessungsstrukturen (Modellen)
- (2) Test dieser Varianten (Signifikanztests, Simulation der Vergangenheit)
- (3) Analyse der Testergebnisse zur Verbesserung der erstellten Erschliessungsstrukturen
- (4) Auswahl der Erschliessungsstruktur mit den besten Ergebnissen (Erklärungsgrad)

(Vgl. Lewandowski, 1980, S. 344 ff)

Abbildung 4-12 und 4-13 zeigen je eine Erschliessungsstruktur für Zeitschriften.

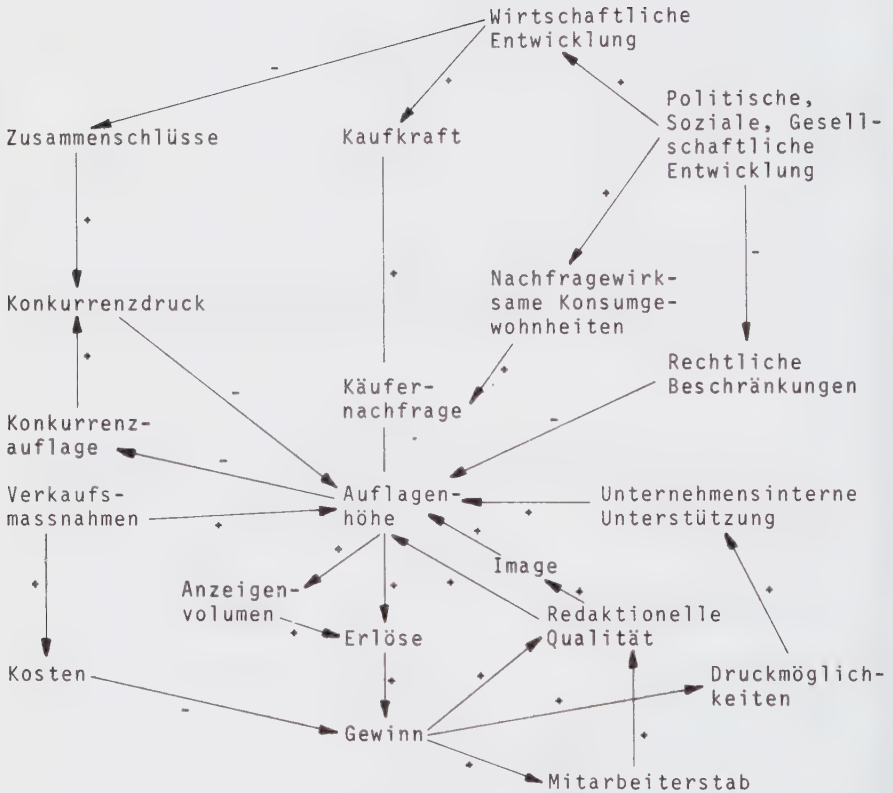


Abb. 4-12 Interne und externe Einflussfaktoren im Zeitschriftenbereich
(Quelle: Gomez, 1981, S. 200)

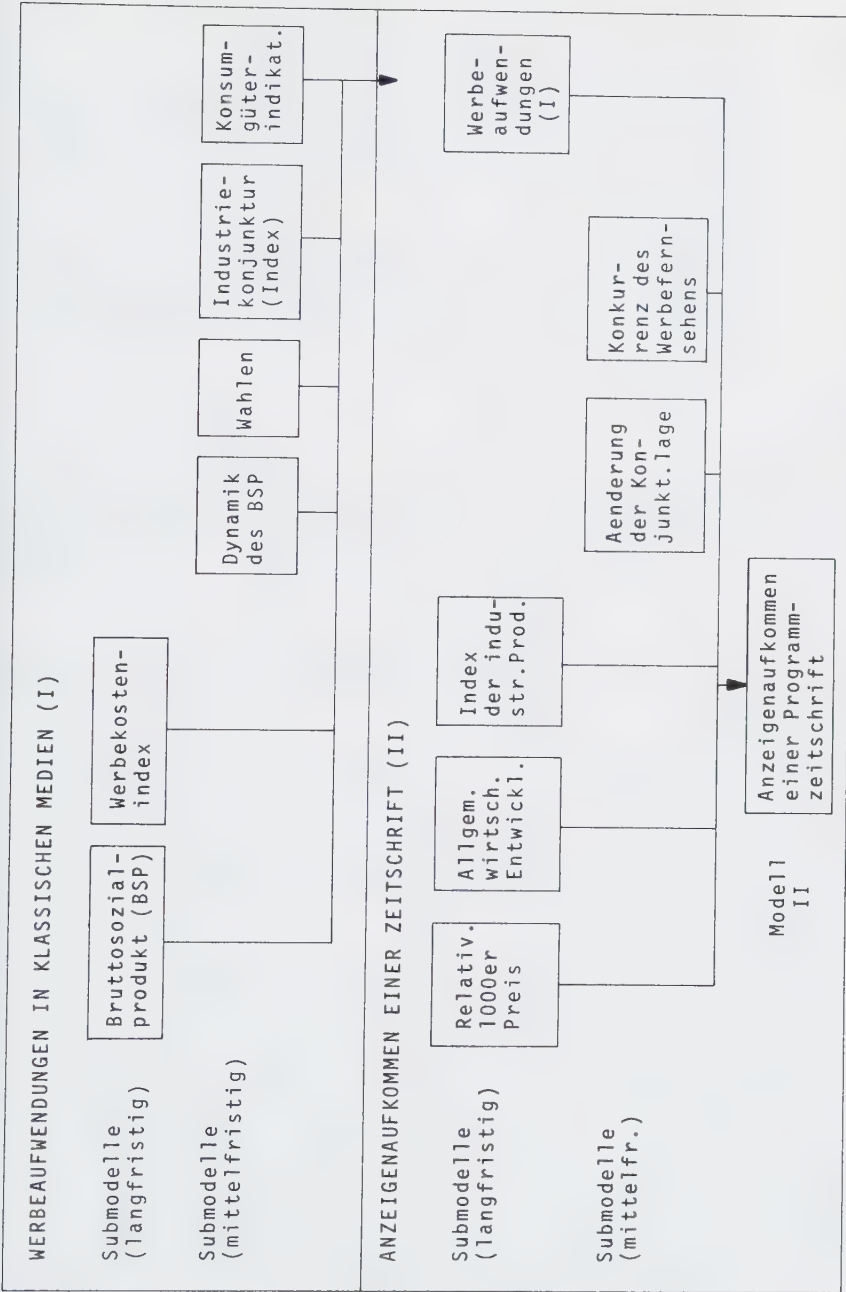


Abb. 4-13 Prognosemodell für Werbeaufwendungen in klassischen Medien und das Anzeigenaufkommen für eine Programmzeitschrift (nach Lewandowski, 1980, S. 387-398)

4.1.3.3 Unsicherheit von Umweltprognosen

Unter Unsicherheit von Aussagen sei hier der Umstand verstanden, dass die Wahrscheinlichkeit des Eintretens des vorhergesagten Ereignisses nicht eins, also sicher ist. Hingegen bleibt die Frage nach der Konkretisierung der Wahrscheinlichkeit offen.

Die Beurteilung der Unsicherheit einer analysierten Chance oder Gefahr kann zum Beispiel anhand der von Ansoff vorgeschlagenen Einteilung vorgenommen werden. (Abbildung 4-14)

Informationsgehalt \ Ungewissheitsgrade	(1) Anzeichen der Bedrohung oder Chance	(2) Ursache der Bedrohung oder Chance	(3) konkrete Bedrohung oder Chance	(4) konkrete Reaktion	(5) konkrete Ergebnis
Ueberzeugung, dass Diskontinuitäten bevorstehen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Bereich oder Organisation als Ursache der Diskontinuität ist bekannt	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
Merkmale der Bedrohung, Art der Wirkung, allgemeiner Wirkungsgrad, Zeitpunkt der Wirkung	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja
Reaktion festgelegt: Zeitpunkt, Handlung, Programme, Budgets	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja
Wirkung auf den Gewinn und Folgen der Reaktionen sind er-rechenbar	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja

Abb. 4-14 Unterschiedliche Ungewissheitsgrade bei Diskontinuitäten. (Quelle: Ansoff, 1981, S. 241)

Dass die Wahrnehmung der Umweltunsicherheit durch die Dynamik und Komplexität der Umweltfaktoren beeinflusst wird, ist durch eine Studie von Duncan aufgezeigt worden. (Duncan, 1975, S. 313-327)

Umwelt- dynamik \ Umwelt- komplexität	einfach	komplex
statisch	1. Wahrgenommene Unsicherheit: gering	2. Wahrgenommene Unsicherheit: ziemlich gering
dynamisch	3. Wahrgenommene Unsicherheit: ziemlich hoch	4. Wahrgenommene Unsicherheit: hoch

Abb. 4-15 Umweltverhältnisse und wahrgenommene Unsicherheit nach Duncan (1975)
(entnommen bei Hoffmann, 1980, S. 120)

Die Charakterisierung der in Abbildung 4-15 unterschiedenen vier Umweltkonstellationen lautet:

- " 1) Einfach-statische Umweltverhältnisse sind durch eine geringe Anzahl von ähnlichen Umweltfaktoren gekennzeichnet, die im Zeitablauf relativ konstant bleiben.
- 2) Komplex-statische Umweltverhältnisse weisen eine hohe Anzahl verschiedenartiger Umweltfaktoren auf, die im Zeitablauf geringe Änderungsraten aufweisen.
- 3) Für dynamisch-einfache Umweltverhältnisse ist eine permanente Änderungsrate relativ weniger, ähnlicher Umweltfaktoren charakteristisch.
- 4) Dynamisch-komplexe Umweltverhältnisse weisen viele heterogene Umweltfaktoren auf, die sich permanent ändern." (Hoffmann, 1980, S. 120)

4.1.3.4 Analyse der staatlichen Rahmenbedingungen

Die Beurteilung des Einflusses der staatlichen Rahmenbedingungen und staatlichen Aktivitäten auf die Unternehmung ist Komponente jeder Umweltanalyse. Die Rolle des Staates wird durch Steiner in ihrer Vielfalt treffend charakterisiert:

'Gouvernement ... prescribes rules of the game ...
 is a major purchaser ...
 is a major promoter and subsidizer of
 business ...
 is the owner of productive equipment ...
 is an architect of economic growth ...
 is a financier of business ...
 is the protector of various interests in
 society ...
 directly manages large areas of private
 business ...
 is the repositior of the social conscien-
 ce ...'

(Steiner, 1971, S. 309-312)

Zusammenfassend können vier Analysegebiete unterschieden werden:

- (1) Gesetzgebung auf allen Stufen
- (2) Verhalten der öffentlichen Unternehmungen, Institutionen
- (3) Staatliche Wirtschaftspolitik
- (4) Gesellschaftspolitik (Bildungspolitik, Kulturpolitik, Verteidigungspolitik, etc.)

Während die Prognose der staatlichen Gesetzgebung durch den in der Regel zeitraubenden Prozess der demokratischen Willensbildung erleichtert wird, können höchstens unerwartete Ausgänge von Wahlen und Abstimmungen noch Ueberraschungsmomente hervorbringen.

Schwieriger sind die Zukunftsabsichten der öffentlichen Unternehmungen zu ergründen. Diese spielen besonders dann eine

wichtige Rolle, wenn sich zwischen der öffentlichen Unternehmung und der privatwirtschaftlichen Unternehmung Konkurrenz- oder Kundenverhältnisse auffinden lassen. Als Beispiel sei hier auf die Kritik der Privatwirtschaft an den Zukunftsplänen der PTT-Betriebe im Kommunikationsbereich hingewiesen (Schweiz. Handels- und Industrie-Verein, 1982, S. 176 ff.)

Die Basisinformationen für die Beurteilung der staatlichen Rahmenbedingungen finden sich in den drei Analysefeldern der Wirtschaftspolitik:

- (1) Konjunkturpolitik
- (2) Wachstumspolitik
- (3) Strukturpolitik

Die Beobachtung der staatlichen Rahmenbedingungen, respektive die Interpretation von Aenderungstendenzen konzentriert sich auf die, für die einzelnen Politiken gegebenen Ansatzpunkte und Instrumente, wie sie von Tuchfeldt vorgeschlagen werden. (Abbildung 4-16)

	Konjunkturpolitik	Wachstumspolitik	Strukturpolitik
Ansatzpunkte	1. Erwartungen 2. Geldversorgung 3. Gesamtnachfrage	1. Arbeitsmarkt 2. Kapitalmarkt 3. Technischer Fortschritt 4. Wettbewerbsgrad 5. Investitionen	1. Produktionskapazitäten 2. Produktion 3. Märkte 4. Auslandskonkurrenz 5. Rentabilität
Instrumente	1. Moral Suasion 2. Geldpolitik 3. Finanzpolitik 4. Aussenwirtschaftspolitik 5. Einkommenspolitik 6. Direkte Kontrollen	1. Arbeitsmarktpolitik 2. Kapitalmarktpolitik 3. Technologiepolitik 4. Wettbewerbspolitik 5. Investitionspolitik	1. Unternehmungsverfassung 2. Produktionsverfassung 3. Marktverfassung 4. Beeinflussende und dirigierende De-stailsteuerung (...)

Abb. 4-16 Ansatzpunkte und Instrumente der staatlichen Wirtschaftspolitik als Analysefeld der strategischen Analyse der Unternehmung (entnommen aus Tuchtfeldt, 1983, S. 133)

Wenn auch amtliche Statistiken und Analysematerial über gesellschaftspolitische Aktivitäten und deren Auswirkungen auf weitere Gebiete der Gesellschaftspolitik, wie Bildungspolitik und Kulturpolitik vermehrt zur Verfügung stehen, so bleibt die Prognose der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung doch ein Analysefeld mit grossen Unsicherheiten. (Vgl. Renfro, 1980, S. 80 ff; Holroyd, 1980, S. 29ff)

Besonders die Prognose von Nutzungsverhalten im Zusammenhang mit neuen Technologien, respektive des Konsumverhaltens in fiktiven Situationen ist mit grossen Fragezeichen zu versehen. (Vgl. Fleck/Bosshardt, 1982, S. 35, und Szyperski, 1981, S. 184.

Methodische und instrumentale Aspekte der Prognose und der Informationsaufarbeitung allgemein können in dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden, da sie teilweise zur formalorientierten Unternehmungsführung und Unternehmungsorganisation zu zählen sind und daher aus unserem Themenbereich ausgeschieden wurden.

4.2 UNTERNEHMUNGSPOLITISCHE ZIELSETZUNGEN

4.2.1 Die Einordnung der Zielsetzung in die Unternehmungspolitik

In den von uns unterschiedenen vier Phasen der Unternehmungspolitik befindet sich die Phase 'Ziele' zwischen der 'Informationsbasis' und den 'Strategien'.

Aus dieser Konstellation lässt sich zwar erkennen, dass die unternehmungspolitische Zielsetzung auf den in der Informationsbasis vorhandenen Analyseresultaten aufbaut, hingegen ist die Abgrenzung zur Strategiephase nicht ohne weiteres ersichtlich. Die Trennlinie zwischen dem Strategie- und dem Zielsetzungsbereich wird von uns derart vorgesehen,

dass die Zielsetzungsphase die Festlegung einer globalen, konzeptionellen Soll-Vorstellung der Unternehmung umfasst, die Strategiephase dagegen sich mit dem Weg und den Mitteln zur Erreichung der Ziele befasst.

Die globale Positionierung eines Soll-Verhaltens der Unternehmung geht dabei über die 'blosse Projektion der Gegenwart' (Zahn, 1979, S. 237) hinaus. Neben der Prolongation des gegenwärtigen Hauptgeschäftes befasst sich die Zielbildung daher auch mit dem kreativen Prozess der Bestimmung neuer Leistungsmöglichkeiten.

Allerdings ist neben dieser Art unternehmungspolitischer Ziele, in der Theorie auch Materialziele (vgl. Bidlingmaier und Schneider, 1976, Sp. 4736) genannt, ein als normativ charakterisierter Zielsetzungsbereich mit Formalzielen zu beachten. Diese Zielsetzungen dienen einer Konkretisierung und situativen Festlegung von Produktivitäts-, Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsprinzipien. Die Zielsetzungsphase kann als erste und damit die andern Phasen, wie Strategie- und Massnahmenphase, bestimmende Festlegung innerhalb des unternehmungspolitischen Willensbildungsprozesses angesehen werden. Dies schliesst aber keineswegs aus, dass bei den Zielentscheidungen bereits Ueberlegungen zur Realisierbarkeit der Ziele, und damit zur Strategie- und sogar Massnahmenphase angestellt werden. Antizipative Vorabklärungen über die zieladaequaten Strategiemöglichkeiten können als Vorselektion für die Zielbestimmung interpretiert werden. Andererseits ist eine rückgreifende Zielkorrektur aus der Strategie- oder allenfalls Massnahmenphase nichts aussergewöhnliches.

4.2.2 Das Zielsystem der Informationsunternehmung

4.2.2.1 Zur Theorie der Zielbildung

Wie sich bei der Durchsicht der umfangreichen Literatur zur Zielbildung leicht feststellen lässt, dominiert in der be-

triebswirtschaftlichen Zielforschung das Bemühen, zur möglichst klaren und operationalen Zielformulierung beizutragen. Das Anstreben operationaler Zielsetzungen ist im Lichte der an die Ziele gestellten Forderungen zu verstehen. Die beiden Hauptforderungen sind:

- (1) Die Unternehmungsziele dienen als Basis für die Bestimmung der Unternehmungsstrategien und entsprechenden Mitteleinsätze und Massnahmenprogramme.
- (2) Die Unternehmungsziele ermöglichen das Ableiten von nachgeordneten Teilbereichszielen im Rahmen einer die ganze Unternehmung umfassenden Zielhierarchie.

(Vgl. dazu zum Beispiel: Heinen, 1976, S. 45; Schmidt-Sudhoff, 1967, S. 113; Schneider, 1973, S. 23; Rühli, 1975, S. 63; Hauschildt, 1976, S. 327 ff; Ulrich, 1978, S. 101; Wehrli, 1981, S. 93; Kupsch, 1979, S. 91)

Unternehmungen verfolgen mehrere Ziele gleichzeitig, man spricht daher von einer pluralistischen Zielkonzeption (Heinen, 1966, S. 46; Ulrich, 1978, S. 101). Durch das Bestehen mehrerer Ziele entsteht ein eigentliches Zielsystem. Nach Heinen ist daher das Zielsystem der Unternehmung in den Mittelpunkt einer Theorie der Unternehmungsziele zu stellen. (Vgl. Heinen, 1966, S. 44)

Im Rahmen der Behandlung der Zielsysteme der Unternehmung können drei Themenbereiche unterschieden werden:

- (1) Beschreibung einzelner Ziele
- (2) Behandlung der Beziehungen zwischen Zielen (Zielsystem)
- (3) Ausrichtung auf inhaltliche Kategorien der Unternehmungsziele

Zur Kennzeichnung von Einzelzielen werden unter anderem folgende Merkmale vorgeschlagen:

- Inhalt der Unternehmungsziele
- das angestrebte Ausmass
- der zeitliche Bezug
- der räumliche Bezug
- der sachliche Gestaltungsbereich

(Vgl. dazu Heinen, 1966; Rühli, 1975, S. 63; Bircher, 1976, S. 100; Kupsch, 1979, S. 15 ff; Hauschildt, 1981, S. 140; Kubicek, 1981, S. 459 ff)

Bei der Analyse von Zielsystemen steht die Charakterisierung von Beziehungen zwischen Einzelzielen im Vordergrund. Die von Heinen vorgeschlagene Ordnung der Unternehmungsziele nach Beziehungstypen ist als Basis für weitergehende Differenzierungen gebraucht worden. Heinen unterscheidet:

- komplementäre Ziele
- konkurrierende Ziele
- indifferente Ziele
- Oberziele
- Zwischenziele
- Unterziele
- Haupt-(Primär-)ziele
- Neben-(Sekundär-)ziele

(Vgl. Heinen, 1966, S. 94 ff)

Eine zusätzliche Differenzierung entsteht durch die Berücksichtigung variabler oder linearer, respektive partieller oder totaler Komplementarität und Konkurrenz von Zielen (Heinen, 1966, S. 98 ff; Kupsch, 1979, S. 27)

Kupsch kommt damit zu einer Unterscheidung von drei Zielrelationen:

- (1) Interdependenzrelationen (Komplementarität, Konkurrenz von Zielen)
- (2) Präferenzrelationen

(3) Instrumentalbeziehungen (Ober- Unterziele)

(Vgl. Kupsch, 1979, S. 26 ff)

Ueber diese auf die Struktur des Zielsystems bezogenen Aussagen hinaus werden weitere Ziel-Teilmengen zur Strukturierung des Zielsystems unterschieden:

- quantifizierbare, nicht-quantifizierbare Ziele
- operationale, nicht-operationale Ziele
- kurz-, mittel- und langfristige Ziele

(Vgl. Heinen, 1966, S. 113 ff)

- qualitative und quantitative Ziele
- externe Ziele oder Marktziele und interne Ziele

(Vgl. Aurich/Schroeder, 1972, S. 190)

- Sach- und Formalziele
- echte Ziele und Quasi-Ziele
- legale und illegale Ziele
- Individual- und Gruppenziele
- selbstgesetzte und zugewiesene Ziele

(Vgl. Schmidt-Sudhoff, 1967, S. 92 ff)

- Ziele als Entscheidungskriterien
- Ziele als Führungsinstrumente
- Ziele als Entscheidungsvariablen, -objekte

(Vgl. Kupsch, 1979, S. 3)

Schliesslich sind neben der Analyse der Einzelziele und den Beschreibungsversuchen der Zielsysteme in der betriebswirtschaftlichen Literatur umfangreiche Gliederungskataloge zur inhaltlich orientierten Charakterisierung von Unternehmungszielen und Zielsystemen zu finden:

- Wachstums-, Erhaltungs- und Schrumpfungsziele (Heinen, 1966, S. 122)
- ökonomische und meta-ökonomische Ziele
- produktions-, markt- und finanzwirtschaftliche Ziele
- wirtschaftsfriedliche Ziele und Kampfziele (Schmidt-Sudhoff, 1967, S. 96 ff)
- entscheidungsbezogene Definition von Zielen
- tätigkeitsbezogene Definition von Zielen
- zustandsbezogene Definition von Zielen (Nordmann, 1974, S. 18)
- endogene Wachstumsziele
- exogene Wachstumsziele (Bea, 1974, S. 446)
- Outputziele
- Effizienzziele
- Strukturziele
- Inputziele (Bircher, 1976, S. 104)
- Marktziele
- Produktziele
- Zahlungsbereitschaftsziele
- Ertragsziele
- Gesellschaftsbezogene Ziele
- Mitarbeiterbezogene Ziele (Ulrich, 1978, S. 172)
- Gewinnziele
- Wachstumsziele
- Sozialziele (Reuter, 1979, S. 72)
- Aus den dreizehn Zielarten von Hoffmann erwähnen wir: Gewinnstreben, Rentabilitätsstreben, Wirtschaftlichkeit, Umsatzstreben, Liquidität, Sicherung des Unternehmungs-

potentials, Erhaltung/Erreichung von Unabhängigkeit, Erreichung resp. Erhaltung eines gewünschten Images, Streben nach gutem Betriebsklima, sonstige Ziele (Hoffmann, 1980, S. 75).

- Umsatz-, Gewinn- und andere Wertziele
- generelle Leistungsziele
- generelle Marktziele
- generelle Sozialziele

(Arbeitskreis 'Langfristige Unternehmungsplanung', 1981, S. 24)

Neben einer umfangreichen Literatur, die sich mit Zielmerkmalen und Zielkategorien befasst, sind auch zahlreiche Erörterungen im Zusammenhang mit Anforderungen an Ziele zu finden. Dabei interessieren uns Anforderungen an Ziele allgemein und Anforderungen an hierarchisch hoch eingestufte Ziele besonders.

Zwei Beispiele sollen die Mannigfaltigkeit der einzelnen Anforderungen illustrieren.

- (1) Bircher fordert bezogen auf die Langfristplanung, dass Ziele u.a.:
 - das Ueberleben des Systems bei Zielerreichung sichern
 - koordinierend wirken sollen
 - sich auf das Gesamtverhalten des Systems beziehen sollen
 - die Zwecksetzung des Unternehmens gegenüber der Umwelt zum Ausdruck bringen sollen
 - flexibel bezüglich Umweltveränderungen sind
 - gegenüber der Strategiewahl die Funktion von Entscheidungskriterien einnehmen

(Vgl. Bircher, 1976, S. 98 ff)

- (2) Wild legt einen Anforderungskatalog mit neun Punkten vor:

- Ziele sollen erreichbar sein (Realistik)
- Ziele sollen hinreichend präzise bestimmt sein (Operationalität)
- die ordnenden Beziehungen und Gewichtungen zwischen den Zielen sollen klar definiert sein
- Ziele sollen widerspruchsfrei und abgestimmt sein (Konsistenz)
- Ziele sollen den aktuellen Entwicklungen angepasst werden
- das Zielsystem soll vollständig sein
- die Ziele sollen Durchsetzungserfordernisse erfüllen
- Zielsystem und Organisationsstruktur sollen kongruent sein
- das Zielsystem sollte übersichtlich und verständlich, einheitlich gegliedert und überprüfbar sein.

(Vgl. Wild, 1981, S. 55 ff)

Eine Bewertung der von der Zielbildungstheorie bisher zur Verfügung gestellten Vorschläge zur Bewältigung der Zielbildungsprobleme in der Unternehmung hat u.E. - neben einer Würdigung der nützlichen Handlungsanleitungen - auf zwei Schwachstellen hinzuweisen:

- (1) Ziele sind als zukünftige Zustände oder Verhaltensweisen definiert. Die hohen Anforderungen an Vollständigkeit, Klarheit und Richtigkeit, die an Ziele gestellt werden, kontrastieren mit der Tatsache, dass Ziele in eine mehr oder weniger determinierte zukünftige Situation eingeordnet werden müssen.
- (2) Dem eigentlichen Sinn und Zweck des Zielbildungsprozesses, der Bestimmung des Zielinhaltes ist gegenüber eher formalen Merkmalen der Einzelziele und Zielsysteme wenig Beachtung geschenkt worden.

Wie hoch die von der Theorie gestellten Anforderungen an die Zielbildung in der Unternehmung sind, hat vor allem Hauschildt gezeigt. Seine empirischen Untersuchungen be-

stätigen Erfahrungen von Praktikerseite, dass in der betrieblichen Realität, entgegen den Forderungen der Theorie, unklare Unternehmungsziele vorhanden sind. (Hauschildt, 1981, S. 308)

Damit stellt sich die Frage, wie die vorhandene Unklarheit in der Zielformulierung erklärt werden kann. Indem Hauschildt dieser Frage nachging, hat er den Forschungshorizont über die 'Norm der Zielklarheit' hinaus in neue Gebiete der Zielforschung verschoben.

Als Ursachen für die Bildung unklarer Ziele sind neben der begrenzten kognitiven Kapazität des einzelnen Entscheidungsträgers vor allem die Komplexität der Zielentscheidungssituation und der Konfliktgehalt der Entscheidung vermutet worden. Hauschildt spricht von einer 'Barriere der Komplexität', die folgende Elemente umfassen kann:

- Unklarheit der Problemstruktur
- Ungewissheit der Erwartungen
- Unabsehbarkeit der Problemkomponenten
- Konfliktgehalt der Entscheidungsprobleme

(Vgl. Hauschildt/Gemünden, 1980, S. 432)

Unklarheit in der Zielformulierung kann sich vorab in der Vernachlässigung einer oder mehrerer Forderungen aus dem umfangreichen Anforderungskatalog an Einzelziele und Zielsysteme manifestieren; besonders aber durch:

- Weglassen von einzelnen Merkmalen des Einzelziels
- unscharfe, pauschale Formulierung von Zielmerkmalen
- Offenlassen oder unvollständiges Bestimmen von Zielbeziehungen (Lücken und Inkonsistenz im Zielsystem)

Hingegen ist die Unterlassung von Zielsetzungen als extremste Form der 'Zielunklarheit' mit der Nichtbeachtung des Zielentscheidungsproblems gleichzusetzen und fällt daher ausserhalb den Begriff 'unklare Ziele'.

Es ist zwar fraglich, ob ein Nichtvorhandensein von Zielen

überhaupt möglich ist. Wenn die in der Betriebswirtschaft kaum bestrittene Auffassung, dass Ziele Vorstellungen über zukünftige Zustände und Ereignisse beinhalten, akzeptiert wird, (vgl. Ulrich, 1978, S. 100) so würde ein zielloser Zustand bedeuten, dass die in der Unternehmung tätigen Menschen keine Vorstellungen über zukünftige Zustände und Ereignisse im Zusammenhang mit dem sie betreffenden sozialen System (Unternehmung) verfügbar haben.

Diese Ueberlegung führt mindestens zur Hypothese, dass die mit der Unternehmungsführung befassten Personen permanent über Unternehmungsziele verfügen. Diese mögen im Grenzfall eine vage Projektion des 'status quo' umfassen. Die Problematik besteht nun darin, diese Vorstellungen zu ergänzen, zu konkretisieren und in einem Willensbildungsprozess zu formulieren und schliesslich als verbindlich zu erklären.

Nach Rühli weisen die Entscheidungsprobleme innerhalb der Unternehmungspolitik folgende Eigenschaften auf: 'unvollständig strukturierte und offene Probleme von innovativem Charakter und primär wirtschaftlichem Gehalt.' (Rühli, 1973, S. 33)

Dem sei die von Hauschildt vorgenommene Charakterisierung von Entscheidungssituationen, die zu unklaren Zielen führen, gegenübergestellt: ' Diese Situation verpflichtet den Entscheidungsträger, viele, inhaltlich unterschiedliche Aspekte - technische, rechtliche, soziale, finanzielle - zu berücksichtigen. Er hat unterschiedlich Zeitfelder zu integrieren: aktuelle, mittelfristige, langfristige. Er hat Interessen unterschiedlicher Gruppen, Abteilungen oder Instanzen zu berücksichtigen. Er sieht das Problem mit vorangegangenen und nachfolgenden Problemen verbunden. Er hat Folgewirkungen zu bedenken. Jeder dieser Aspekte und jede dieser Unterscheidungen schafft neue Ansatzpunkte für eine weitere Komplizierung des Problemgehaltes. Das gilt umso mehr, wenn es sich überdies um eine innovative Entscheidung handelt, ...'. (Hauschildt, 1981, S. 312)

Unternehmungspolitische Einzelziele und Zielsysteme können aufgrund der von Hauschildt vorgelegten Erkenntnisse nicht mehr konsequent dem Postulat der Zielklarheit und Zieloperationalität unterstellt werden. Eine Auseinandersetzung mit den Problemen und allenfalls Vor- und Nachteilen unklarer Ziele scheint uns im Zusammenhang mit unternehmungspolitischen Zielen unerlässlich.

Zahn schreibt über langfristige Ziele: 'Andererseits gibt es - abgesehen von den unsicherheitsbedingten Schwierigkeiten der Operationalisierung von langfristigen Zielen - eine Reihe von Gründen, die für eine gewisse Vagheit der Formulierung sprechen.' (Zahn, 1979, S. 242)

Die von uns erwähnte zweite Schwachstelle in der betriebswirtschaftlichen Zieltheorie, die Vernachlässigung der Auseinandersetzung mit der Bestimmung des Zielinhalts, ist teilweise darauf zurückzuführen, dass eine Reihe von Autoren der Auffassung sind, die Bestimmung des Zielinhaltes sei dem Bereich subjektiver Motive und Wertvorstellungen zuzuordnen und zudem situativ bedingt. Damit entziehe sie sich einer wissenschaftlichen Analyse. (Vgl. Rühli, 1973, S. 31)

Dieser Auffassung schliessen wir uns insofern an, als es nicht unsere Aufgabe sein kann, die Ziele der Informationsunternehmung zu bestimmen. Andererseits ist eine Auseinandersetzung mit Fragen und Problemen, die im Zusammenhang mit der Bestimmung von Sachzielen entstehen, nicht zu umgehen, wenn man Sachziele als konstitutives Element des unternehmungspolitischen Zielsystems vorsieht.

Ohne auf die kontroverse Diskussion über die Eignung der Kategorisierung in Sach- und Formalziele einzugehen, (vgl. dazu etwa Heinen, 1966, S. 90; Bidlingmaier/Schneider, 1976, Sp. 4735 ff; Schmidt, R.B., 1969) sind wir mit Bidlingmaier der Meinung, dass das Verhalten in Unternehmungen nicht nur aus Formalzielen, und seien sie noch so komplex, abgeleitet werden kann. (Vgl. Bidlingmaier, 1972, S. 34)

Wir werden daher auch versuchen, neben den Formalzielen, den sogenannten 'generellen Imperativen' (Heinen, 1966, S. 90), zusätzlich Festlegungen konzeptioneller Art als Ergebnis unternehmungspolitischer Zielbildung in unsere Zielauffassung zu integrieren.

Dabei gehen wir von der Vorstellung aus, dass beide Zielarten sich gegenseitig beeinflussen und sehen daher auch eine hierarchische Gleichrangigkeit vor.

Unternehmungspolitik als ein in die absehbare Zukunft projiziertes Sollverhalten der Unternehmung kann nur dann ein Ueberleben der Unternehmung sichern, wenn beide Zielarten berücksichtigt werden.

4.2.2.2 Elemente des unternehmungspolitischen Zielsystems

4.2.2.21 Strategische Entwicklungsziele

'Unternehmensziele sind zukünftige Zustände oder Ereignisse, die durch unternehmungseigene Aktivitäten erreicht werden sollen.' (Ulrich, 1978, S. 100)

Wenn nun aber ein Hauptcharakteristikum der Unternehmenspolitik in der Bestimmung des in die absehbare Zukunft projizierten Soll-Verhaltens der Unternehmung besteht, so liegt die Gleichsetzung unternehmungspolitischer Zielsetzung mit der Bestimmung des zukünftigen Soll-Verhaltens der Unternehmung nahe.

Damit kann die Bestimmung des Soll-Verhaltens der Gesamtunternehmung als Element des unternehmungspolitischen Zielsystems bezeichnet werden.

Entsprechend unserer Auffassung erhält die Bestimmung des zukünftigen Sollverhaltens ihre erste Konkretisierung im Rahmen der für die Informationsunternehmung skizzierten

Unternehmungskonzeption. Damit wird in das unternehmungspolitische Zielsystem ein Element aufgenommen, das eindeutig den Charakter eines sogenannten Sachziels hat. Die Bestimmung des erwünschten und anzustrebenden Soll-Verhaltens der Informationsunternehmung durch die drei Dimensionen 'Informationsaustauschbedürfnisse', 'Transaktionsgruppen' und 'Informationstechnologien' lässt sogenannte Formalziele, wie Gewinn- oder Rentabilitätsziele vorerst ausser acht. Das durch die Entscheidung über eine bestimmte Ausprägung der informationswirtschaftlichen Unternehmungskonzeption entstandene Ziel oder Zielsystem soll mit dem Begriff strategische Entwicklungsziele von andern Zielarten unterschieden werden.

4.2.2.22 Sicherungsziele

Bei Bidlingmaier umfasst die auf die Gesamtunternehmung bezogene Zielkonzeption zwei Elemente: die Leistungszielkonzeption und die Formalzielkonzeption. (Bidlingmaier, 1972, S. 43) Aurich und Schroeder erwähnen als Ergebnis des Zielbildungsprozesses drei Aussagen:

- den Unternehmungszweck (Leistungen, Abnehmerkreise, Absatzgebiete)
- die autonomen Ziele (Umsatz-, Rentabilitäts-, Gewinn-, Macht- und soziale Ziele)
- generelle Verhaltensgrundsätze

(Aurich/Schroeder, 1972, S. 191)

Neben den strategischen Entwicklungszielen sind im Rahmen der unternehmungspolitischen Zielkonzeptionen auch formale Einzelziele und Zielsysteme notwendig. Diese zweite Kategorie von Zielen umfasst eine grosse Zahl denkbarer Zielarten (vgl. dazu Hoffmann, 1980, S. 75). Die Beziehungen zwischen strategischen Entwicklungszielen und formalen Zielen ist grundsätzlich durch eine gegenseitige Beeinflussungsmöglichkeit geprägt. Bei der Bestimmung von Entwicklungszielen kann den formalen Zielen durchaus der Charak-

ter von Entscheidungskriterien zukommen. Dieser Aspekt wird von uns als dominante Beziehungsstruktur zwischen den beiden Zielarten akzeptiert. Damit ergibt sich für die Formalziele der Ausdruck Sicherungsziele, weil mit ihnen durch normative Soll- oder Mindestvorgaben die Ueberlebens- und Funktionsfähigkeit der Unternehmung bei der durch die Entwicklungsziele abgesteckten Zukunftsbewältigung gesichert werden soll.

Dass Sicherungsziele zur hierarchischen Spitze der Unternehmungsziele gehören, ist weitgehend unbestritten. Wenn wir uns der Gruppe jener Autoren anschliessen, die über die Sicherungsziele hinaus auch die Bestimmung eines Soll-Verhaltens der Unternehmung als Zielsetzung auffassen, so sind wir uns dabei im klaren darüber, dass die Zielsetzungsaufgabe der obersten Unternehmungsführung eine wesentliche Ausweitung in den Bereich des konzeptionellen Gestaltens erfährt.

Die Ausweitung geht dabei teilweise in der von Ansoff eingeschlagenen Richtung, die er mit 'From Strategic Planning To Strategic Management' charakterisierte (Ansoff, Declerck, Hayes, 1976; Ansoff, 1979). Dies lässt sich am ehesten dort zeigen, wo er schreibt: 'Entrepreneurial behaviour changes the pattern of environmental linkages. It identifies areas of opportunity, develops product/services, measures the market potential, ...' (Ansoff, Declerck, Hayes, 1976, S. 44)

'Entrepreneurial behaviour' wird dabei unterschieden von 'Competitive behaviour'; während ersterem als Ziel die Optimierung der Ertrags- und Rentabilitätspotentiale zugewiesen wird, steht beim zweiten Verhaltensbereich die Optimierung der Rentabilität als Ziel an der Spitze. (Ansoff, Declerck, Hayes, 1976, S. 46)

Die nächsten beiden Abschnitte gehen vertieft auf die Erarbeitung und Bestimmung von Entwicklungs- und Sicherungszielen in der Informationsunternehmung ein. Nachher wollen

wir nochmals auf die Beziehungen zwischen diesen beiden Zielarten zurückkommen.

Abbildung 4-17 fasst die Ausführungen dieses Abschnittes zusammen und stellt die beiden Elemente, respektive Subsysteme des unternehmungspolitischen Zielsystems einander gegenüber.

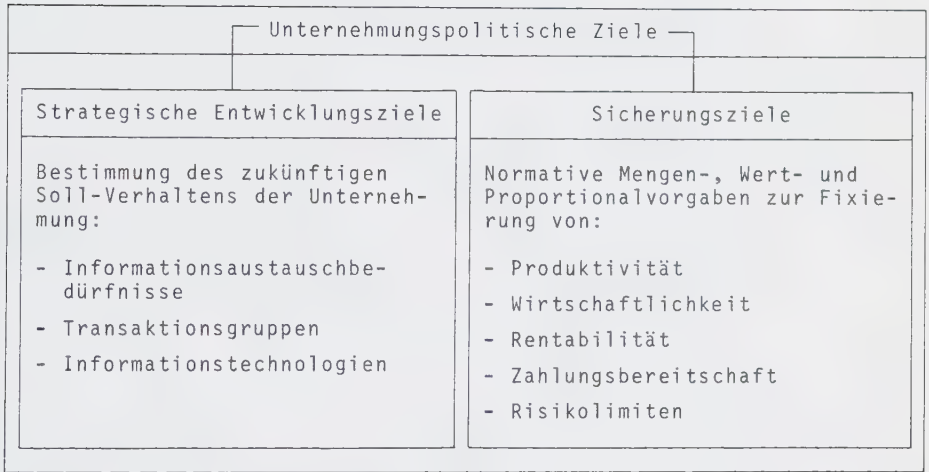


Abb. 4-17 Die beiden Subsysteme des unternehmungspolitischen Zielsystems mit ihren Komponenten

4.2.3 Die Bestimmung strategischer Entwicklungsziele

Innerhalb der unternehmungspolitischen Zielsetzungsphase geht es nun also darum, eine konzeptionelle Aussage zu den in der Zukunft gelegenen Endpunkten des Planungsfeldes zu machen. (Zahn, 1979, S. 237)

Wie bereits angetönt, werden wir uns dabei an die im Kapitel drei entwickelte Unternehmungskonzeption halten und folglich die Beschreibung und Festlegung strategischer Ent-

wicklungsziele im Rahmen der dort definierten drei Dimensionen vornehmen.

Allerdings ist gleich vorweg festzuhalten, dass der dreidimensionale Raum bereits eine ansehnliche Komplexität für eine nach Uebersicht strebende globale unternehmungspolitische Festlegung beinhaltet.

Vor einer im Detail zu erstellenden 'Variante' der Unternehmungskonzeption sind drei strategische Grundhaltungen zu unterscheiden:

- Expansionsstreben
- Erhaltungsabsichten
- Redimensionierungsabsichten

Darnach kann entsprechend den Dimensionsbezeichnungen der Unternehmungskonzeption eine Unterscheidung nach den drei Gestaltungsbereichen vorgenommen werden:

- Informationsaustauschbedürfnisse
- Transaktionsgruppen
- Informationstechnologien

Hinsichtlich der neu zu definierenden Geschäftsbereiche kann unterschieden werden, inwiefern ihre Konturen bereits bekannt oder nur Gegenstand von Prognosen sind.

In Abbildung 4-18 soll der Gestaltungsraum der Unternehmungskonzeption, bezogen auf die strategischen Grundhaltungen 'Expansion', 'Erhaltung' und 'Redimensionieren', übersichtartig aufgezeigt werden. Dabei treten bei der Erhaltung des status quo die Bestimmungs- und Beschreibungsprobleme weniger in den Vordergrund als bei den beiden anderen strategischen Grundhaltungen, bei denen konzeptionelle Änderungen vorgenommen werden müssen.

Die Abbildung 4-19 bezieht neben den nochmals aufgeführten drei strategischen Grundhaltungen weitere Einflussfaktoren der Bestimmung strategischer Entwicklungsziele mit ein und stellt sie wiederum den drei Dimensionen der Unternehmungs-

konzeption gegenüber. Nach den strategischen Grundhaltungen werden zwei Arten von Geschäftsbereichen darnach unterschieden, inwiefern es sich bei neu aufzubauenden Bereichen um die Konstruierung oder Integration einer bereits - innerhalb oder ausserhalb der Unternehmung - praktizierten Leistungserstellung und Informationstechnologie handelt oder ob der Geschäftsbereich ein durch Forschung und Entwicklung zu erschliessendes prognostiziertes Potential darstellt.

Schliesslich interessiert im Zusammenhang mit der Bestimmung der strategischen Entwicklungsziele das Änderungsverhalten der Umwelt. Eine statische Umwelt wird wenig Entwicklung in den Dimensionen 'Informationsbedürfnisse', 'Zielgruppen und Anbietergruppen' und 'Informationstechnologie' beinhalten. Demgegenüber ist die dynamische Umwelt, als 'normale' Umwelt der Informationsunternehmung von Entwicklungen in einer oder wechselnden Richtungen in allen drei Dimensionen der Unternehmungskonzeption geprägt. Diskontinuitäten der Umwelt bewirken letztlich auch die Beendigung einer existentiellen Kontinuität des Geschäftsreiches in einer oder mehreren Dimensionen der Unternehmungskonzeption, respektive eine Geschäftsbereich-Neubestimmung in einer oder mehreren Dimensionen.

Strategische Grundhaltung				
Aenderung der Unternehmenskonzeption				
Informationsaustauschbedürfnisse	Transaktionsgruppen	Informations-technologien	EXPANSION	ERHALTUNG
			REDIMENSIONIEREN	
X			Leistungsinnovation	Fortführung von Geschäftsbereichen
	X		Erschliessung neuer Transaktionsgruppen	
		X	Einführung alternativer Technologie	
X	X		Markteintritt	
	X	X	Erschliessung neuer Transaktionsgruppen durch neue Technologie	Aufgabe bisheriger Technologie und Aufgabe von Zielgruppen
X		X	Leistungsausweitung durch neue Technologie	
X	X	X	Aufbau neuer Geschäftsbereiche	

Abb. 4-18 Ausgestaltungsmöglichkeiten der Unternehmenskonzeption im Zusammenhang mit Expansions- und Redimensionierungsabsichten.
Die mit 'X' bezeichnete Dimension erfährt eine partielle oder totale Aenderung bezogen auf einen Geschäftsbereich.

Einfluss- faktoren	Dimensionen der Unternehmens- konzeption	Informationsaus- tauschbedürfnisse	Transaktions- gruppen	Informations- technologien
Strategische Grundhaltung				
Expansionsstreben				
Erhaltungsabsichten				
Redimensionsabsichten				
Art des Geschäftsbereiches				
aktuell				
prognostiziert				
Beurteilung der Umwelt				
statisch				
dynamisch				
Diskontinuitäten				

Abb. 4-19 Gestaltungs- und Einflussvariablen strategischer Entwicklungsziele

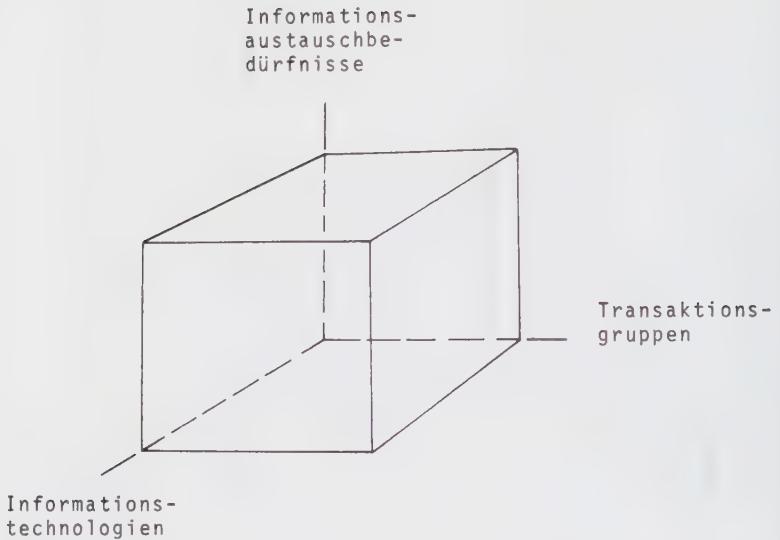


Abb. 4-20 Die Dimensionen der strategischen Entwicklungsziele

Als Ausgangsbasis für die Bestimmung der strategischen Entwicklungsziele ist der Ist-Zustand, die bestehende Unternehmungskonzeption also, vorgesehen. Dabei steht weniger eine umfassende und präzise Erfassung der Gegenwart im Vordergrund, sondern die neu zu erarbeitende Soll-Lösung ist im Verhältnis zum - und in ihren Abweichungen vom - gegenwärtigen Zustand besser interpretierbar und lässt vorab die expansiven und abbauenden Entwicklungen klarer ersichtlich werden.

An dieser Stelle stehen wir dem in Kapitel drei nicht näher behandelten Problem gegenüber, dass die Informationsunternehmung vielfach zwei grundsätzlich verschiedene 'Kundengruppen', Informationsquellen und Informationsempfänger, anzusprechen hat. Wir lösen dies in einfacher Weise, indem wir die Dimension 'Transaktionsgruppen' in zwei Bereiche aufteilen.

Entsprechend haben wir bei den Informationsaustauschbedürfnissen ebenfalls eine Zweiteilung der Bedürfnisdimension vorzunehmen.

Unter Vernachlässigung der dritten Dimension der Unternehmungskonzeption, der Informationstechnologie, entsteht durch die Aufteilung der Dimensionen 'Informationsaustauschbedürfnisse' und 'Transaktionsgruppen' eine vierteilige Fläche. Innerhalb dieser Basisgliederung sind allerdings nur zwei Felder als Gestaltungsräume für die Bestimmung strategischer Entwicklungsziele verfügbar. (Abbildung 4-21)

Das als Gestaltungsfeld I bezeichnete Feld stellt der Gruppe der Informationsanbieter und -quellen die ihnen zugeordneten Publizitätsbedürfnissen gegenüber. Aus der Sicht der Informationsunternehmung wäre für dieses Feld auch der Begriff der Publizitätsnachfrage möglich. Wenn die Nachfrage für die Unternehmung mit dem Begriff 'Markt' gleichgesetzt wird, könnte das Feld auch als Publizitätsmarkt-Potential bezeichnet werden. Entsprechende Benennungen sind analog für das als Gestaltungsfeld II bezeichnete Feld möglich. Dort werden Zielgruppen den Informationsbedürfnissen gegenübergestellt. Damit könnte man auch von Informationsnachfrage oder Informationsmarkt-Potential sprechen.

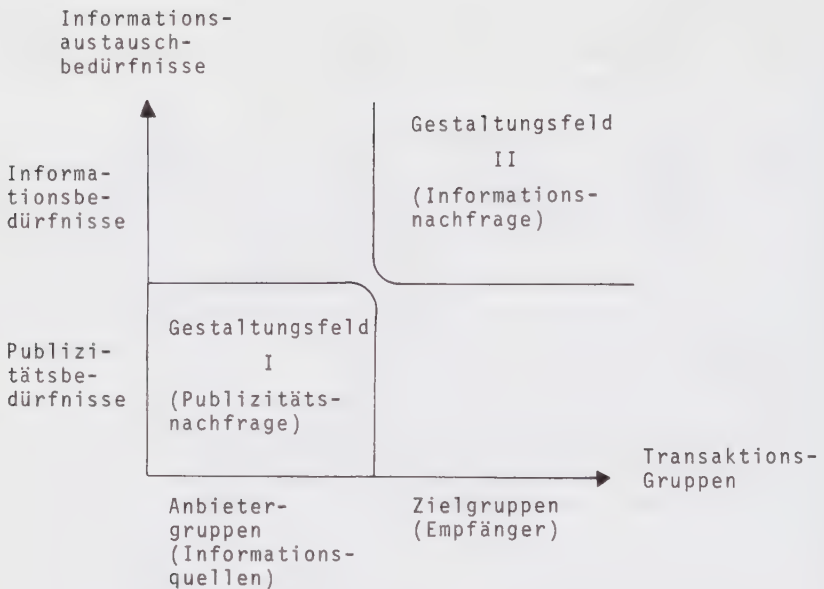


Abb. 4-21 Die Entstehung der beiden Gestaltungsfelder strategischer Entwicklungsziele durch die Basisgliederung der Informationsaustauschbedürfnisse und Transaktionsgruppen

Die in den beiden Gestaltungsfelder lokalisierten Positionen sind nicht unabhängig voneinander, da:

- (1) mindestens teilweise die zur Befriedigung des Publizitätsbedürfnisses eingesetzte Information auch gleichzeitig Informationsbedürfnisse befriedigt.
- (2) der von der Informationsunternehmung erbrachte Informationsaustausch als Voraussetzung für die Befriedigung beider Bedürfnisarten anzusehen ist.
- (3) der Informationsaustauschprozess im Rahmen einer bestimmten Technologie durch ein von der Unternehmung konstituiertes Kommunikationssystem realisiert wird.

Aufgrund dieser möglichen Abhängigkeit zwischen Publizitäts- und Informationsnachfrage entstehen unterschiedliche Kombinationen der beiden Nachfragearten (Abb. 4-22 bis 4-25)

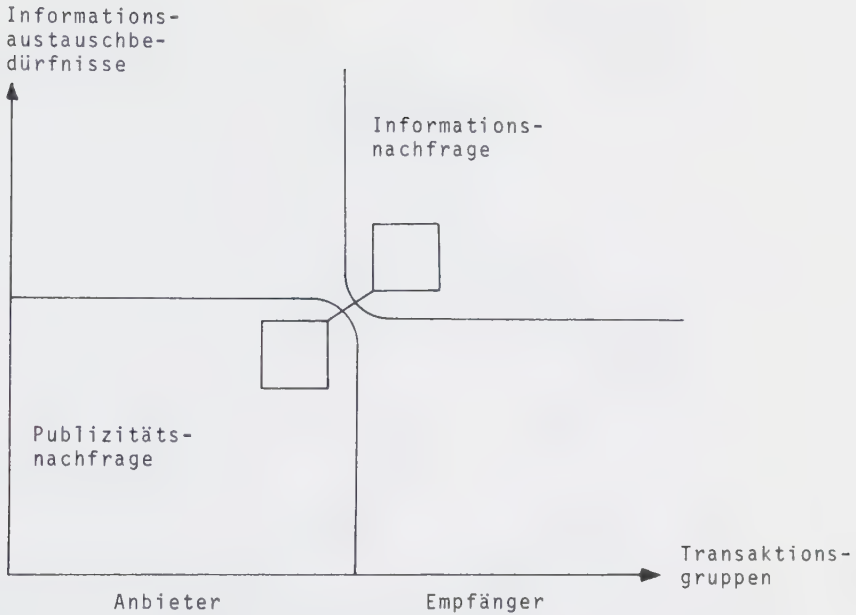


Abb. 4-22 Bedürfnisgruppen-Kombination im einfachsten Fall mit zwei Elementen

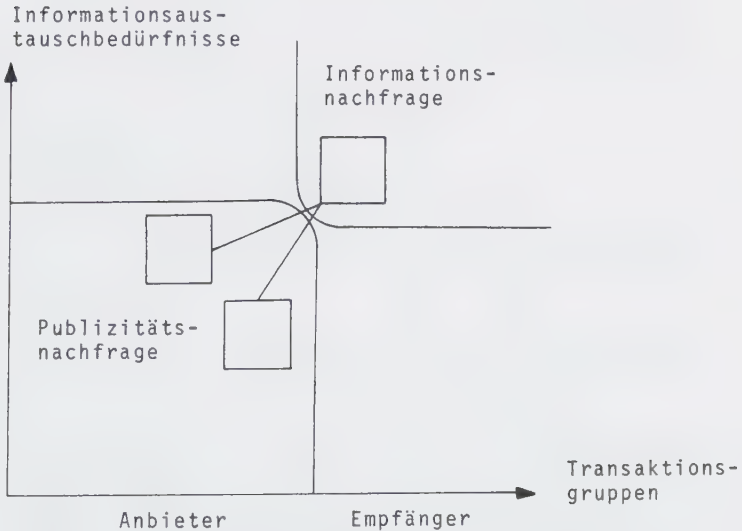


Abb. 4-23 Bedürfnisgruppen-Kombination mit drei Elementen: Zwei unterschiedliche Informationsquellen mit differenten Bedürfnissen stehen einer Empfängergruppe mit einem Bedürfnis gegenüber.

Informationsaustausch-
bedürfnisse

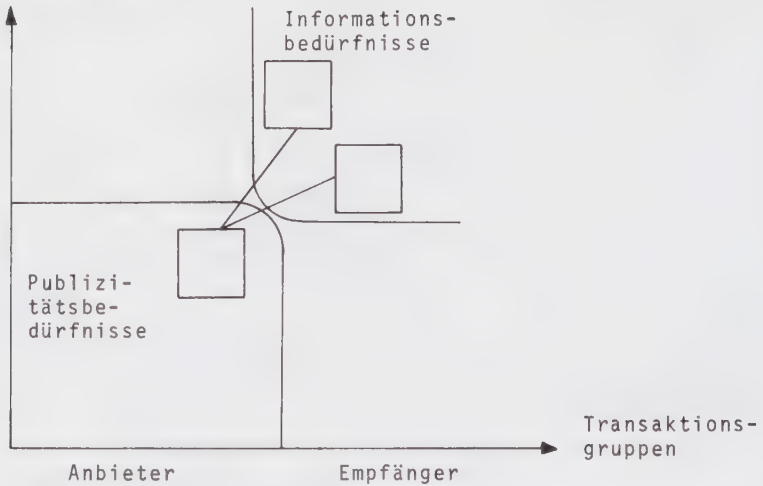


Abb. 4-24 Bedürfnisgruppen-Kombination mit drei Elementen: Eine Informationsquelle steht zwei unterschiedlichen Gruppen auf der Empfängerseite, mit zudem unterschiedlichen Bedürfnissen gegenüber

Informationsaus-
tauschbedürfnisse

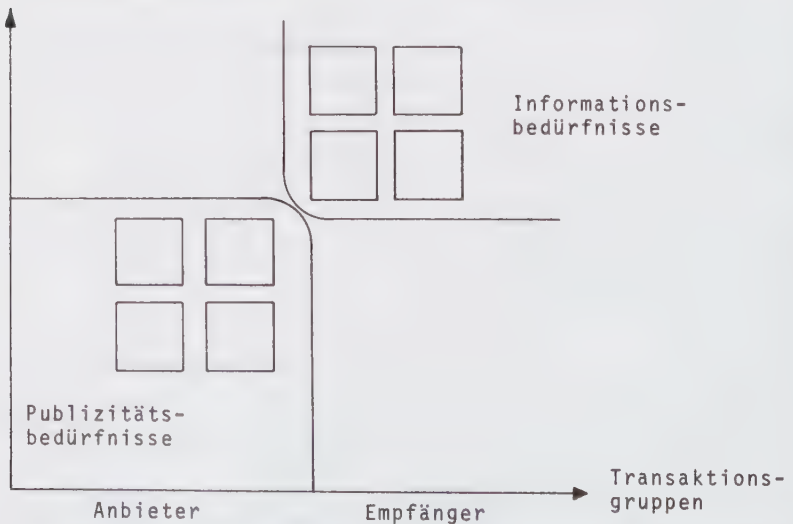


Abb. 4-25 Bei starker Differenzierung der Bedürfnisse und Gruppen wächst die Zahl der Kombinationsarten zu unübersichtlichen Beziehungsgeflechten an.

Wie mit der Darstellung in Abbildung 4-25 angedeutet, gefährdet eine zu weit gehende Differenzierung von Gruppen und Bedürfnissen nicht nur die Uebersichtlichkeit der grafischen Darstellung, sondern bringt auch eine schwierig zu handhabende inhaltliche Komplexität mit sich, die sich vor allem auf die unternehmungspolitische Weiterbearbeitung der strategischen Entwicklungsziele in den nachfolgenden Phasen 'Strategien' und 'Massnahmen' erschwerend auswirken könnte.

Die in Abbildung 4-23 dargestellte Situation, bei der zwei unterschiedliche Gruppen von Informationsquellen mit unterschiedlichen Publizitätsbedürfnissen einer globalen Zielgruppe gegenüberstehen, entspricht weitgehend der Situation von Zeitungen und Zeitschriften. Die unterschiedlichen Publizitätsbedürfnisse der Inserenten und der im redaktionellen Teil berücksichtigten gesellschaftlichen Gruppen wenden sich beide an die globale Zielgruppe der Leser.

Bei der Bestimmung von Informationsaustausch-Bedürfnissen und Transaktionsgruppen ist durch die Tendenz zur Globalbestimmung der Eindruck, dass im Moment nicht bedachte Gruppen oder Bedürfnisse ausgeschlossen worden seien, oft Anlass zu Unsicherheit. Hier muss darauf hingewiesen werden, dass bei der Festlegung strategischer Entwicklungsziele in beiden Richtungen durchlässige Grenzen gezogen werden.

Erst die weitere Konkretisierung des Verhaltens der Unternehmung auf jeder der folgenden Planungsstufen entscheidet über Einbezug oder Weglassen bestimmter Bedürfnisse oder Gruppen.

Wesentlich an der Fixierung der Unternehmungskonzeption sind die Schwerpunkte und nicht die Abgrenzungen.

Der Einbezug der vorher ausgeklammerten Dimension 'Informationstechnologien' kann in einem weitgespannten Interpretationsfeld erfolgen, wobei die beiden Extrempunkte unserer Auffassung nach die folgenden sind:

- (1) Die Informationstechnologie kann als technologische Charakterisierung der Leistungserstellung und damit

der Befriedigung einer bestimmten Kombination von Publizitäts- und/oder Informationsbedürfnissen betrachtet werden.

Diese Auffassung setzt Informationstechnologie im Extremfall mit einem bestimmten Informationsträger (Zeitung, Zeitschrift, Tonbandkassette, etc.) oder mit einem konkreten Informationstransportsystem (Radio, Fernsehen, Kabelfernsehen, etc.) gleich.

- (2) Den andern Extrempunkt finden wir dort, wo Informationstechnologien möglichst global unterschieden werden. So zum Beispiel bei Köhler: Druckmedien, audiovisuelle Medien und interaktive Medien der Telekommunikation (vgl. Köhler, 1981, S. 269) Ähnliche Unterscheidungen sind: Printmedien, elektronische Medien.

Der erste Extrempunkt des aufgezeigten Kontinuums kann zu einer gefährlichen Auffassung über Informationstechnologien führen, weil damit die Bestimmung von Geschäftsbereichen innerhalb der Unternehmungskonzeption Gefahr läuft, sich auf bestehende Geschäftsprogramme, wie zum Beispiel eine bestimmte Tageszeitung oder eine bestimmte Senderkette mit Studios auszurichten.

Typisches Indiz einer solchen Einstellung ist der Eindruck, dass sich bestimmte Geschäftsbereiche innerhalb der Transaktionsgruppen und Informationsaustauschbedürfnisse überlappen. Die zu enge Technologieauffassung (zum Beispiel Unterscheidung von Zeitungen und Zeitschriften als Informationsträger) erzeugt Schwierigkeiten bei der Unterscheidung der Bedürfnisse und Gruppen.

Hier müsste die weitergefasste Analyse eher einen einzigen Geschäftsbereich ergeben, in welchem mehrere Geschäftsprogramme (Zeitung, Zeitschrift) angesiedelt sind.

Die Konkretisierung der Informationstechnologie im Rahmen der Unternehmungskonzeption dürfte sich unseres Erachtens näher beim zweiten Extrempunkt befinden. Die globale Be-

trachtung wird der Bestimmungsebene der Unternehmungspolitik eher gerecht.

Analog dem in Kapitel drei beschriebenen Verfahren steht im Mittelpunkt der Technologiebestimmung der aus vier Komponenten bestehende Technologiebegriff.

Von alternativer Technologie kann dann gesprochen werden, wenn die technischen Geräte und Anlagen und auch die (technischen) Nutzungs- und Anwendungsprozesse andersgeartet sind, als es bei der jetzigen Technologie der Fall ist. Zusätzlich muss die neue, alternative Technologie mindestens die jetzt berücksichtigten Informationsaustauschbedürfnisse und Transaktionsgruppen befriedigen können. Innerhalb der dreidimensionalen Darstellung kann eine alternative Technologie wie in Abbildung 4-26 dargestellt werden.

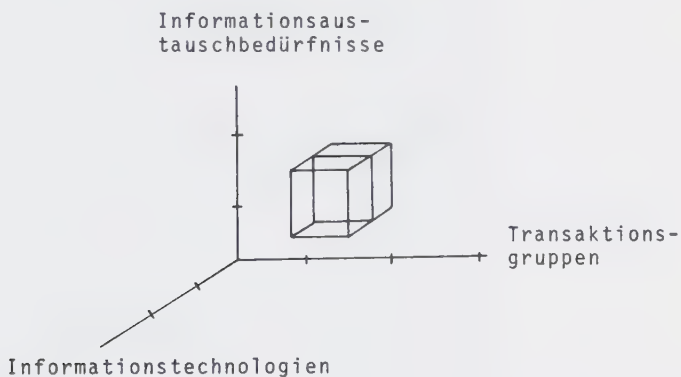


Abb. 4-26 Alternative Technologien

Werden dagegen im Zusammenhang mit einer neuen Technologie entweder die Transaktionsgruppen und/oder die Informationsaustauschbedürfnisse wesentlich verändert, so kann nicht mehr von alternativer Technologie gesprochen werden und es handelt sich um die Kreation eines neuen Geschäftsbereiches.

In Abbildung 4-27 ist das Vorgehen der Technologiebestimmung nochmals dargestellt. Entscheidend für die Abgrenzung

zwischen einzelnen Technologien innerhalb der Unternehmenskonzeption sind, wie bereits erwähnt, die in Phase drei enthaltenen vier Komponenten unserer Technologiedefinition. Dabei kann eine weitere Einengung insofern vorgenommen werden, als die Technologieunterscheidung nur aufgrund der 'Geräte und Anlagen' und der 'Nutzungs- und Anwendungsprozesse' vorgenommen wird. Dies ist damit zu begründen, dass das jeweilige entsprechende Know how ohnehin von den beiden Komponenten abgeleitet werden muss.

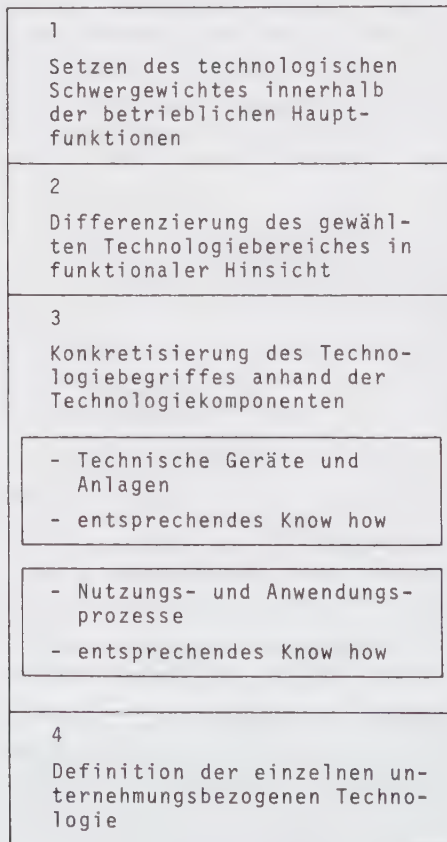


Abb. 4-27 Vorgehen zur Bestimmung einzelner Informations-
technologien. Unterscheidung einzelner Technolo-
gien anhand der Komponenten in Phase 3

Die bei der Festlegung der strategischen Entwicklungsziele und damit bei der Festlegung des in die absehbare Zukunft projizierten Soll-Verhaltens der Unternehmung berücksichtigten Gestaltungs- und Einflussvariablen sind in Abbildung 4-28 zusammengefasst.

Die zentrale Gestaltungsaufgabe im Rahmen der dreidimensionalen Unternehmungskonzeption wird unter vier gleichzeitig zu berücksichtigenden Aspekten betrachtet:

- (1) Methoden und Vorgehen zur Geschäftsfeldbestimmung
- (2) Einfluss der strategischen Grundhaltung
- (3) Beachtung unterschiedlicher Arten von Geschäftsbe-
reichen
- (4) Berücksichtigung der Erwartungen über die Umweltent-
wicklung

Da mit einer konkreten Bestimmung von strategischen Entwicklungszielen im Rahmen des hier aufgezeigten Vorgehens ein beachtlicher Bedarf an unterschiedlichsten Entscheidungsinformationen verbunden ist, steht die Zielbildungsphase innerhalb der gesamten Unternehmungspolitik in enger Beziehung zur Informationsbasis. Die aus dem Zielbildungsproblem entstehenden Informationsbedürfnisse definieren zusammen mit den Bedürfnissen aus der Strategiephase weitgehend die Informationsbasis der Unternehmungspolitik.

	INFORMATIONSAUS- TAUSCHBEDÜRFNISSE	TRANSAKTIONSGRUPPEN	INFORMATIONSTECHNOLOGIEN
Basisgliederung	- Publizitätsbedürfnisse - Informationsbedürfnisse	- (Informations)Anbietergruppe - Zielgruppe (Empfängergruppe)	
Methoden und Vorgehen zur Geschäftsfeldbestimmung	Analyse der funktionalen Informationsaustauschbedürfnisse (1): Beschreibung der Bedürfnisse durch: - Raster: Verhaltens- und Funktionsbereiche (2) - Zweckorientierte Charakterisierung der Bedürfnisse (3) - Situationsbezogene Charakterisierung der Bedürfnisse (4)	Globale Umschreibung der Transaktionsgruppen: - weit - eng Differenzierung der Transaktionsgruppen: - stark - schwach Unterscheidung der Zielgruppe in: - Käuferzielgruppen - zusätzliche Kontaktgruppen (5)	- Technolog. Schwerpunkt in bezug auf betriebl. Funktionsbereiche - Differenzierung in funktionaler Hinsicht innerhalb des Schwerpunktes - Bestimmung der Technologiekomponenten - Definition der individuellen Unternehmungstechnologie (6)
	Expansion	Bildung neuer Anbietergruppen Bildung neuer Empfängergruppen	Entwicklung neuer substitutiver Technologien Entwicklung neuer Technologien
Strategische Grundhaltung	Fortdauer bestehender Informationsaustauschbedürfnisse	Weiterbestehen von Transaktionsgruppen	Aufrechterhalten der bestehenden Technologie

Redimen- sionierung	Verminderung und Ver- schwinden von Infor- mationsaustausch-Be- dürfnissen	Auflösung von Trans- aktionsgruppen	Aufgabe von Technologien
Geschäftsbereich	aktuell Bisher nicht berück- sichtigte oder durch Konkurrenz befriedig- te Bedürfnisse	Nicht erschlossene oder von Konkurrenzunterneh- mungen berücksichtigte Gruppen	Bestehende und bereits innerhalb oder ausser- halb der Unternehmung verwendete Technologie
	proгно- stiziert	Den prognostizierten Be- dürfnissen zugeordnete Plangruppen von Bedürf- nisträgern	Neue Technologien im La- bor - oder Teststadium ohne breite Anwendungs- erfahrungen und entspr. Know how
Umwelt- ent- wick- lung	Erwartungen über das Änderungsverhalten der bedürfnisbestim- menden Einflussfakto- ren	Erwartungen über die quantitative und quali- tative Entwicklung der Transaktionsgruppen	Erwartungen über die Entwicklung der beste- henden und prognosti- zierten Technologien

Abb. 4-28 Zusammenfassende Uebersicht über die Dimensionen und Gestaltungsfaktoren bei der Be-
stimmung der strategischen Entwicklungsziele der Informationsunternehmung.

(Hinweise auf nähere Erläuterungen:

- 1) s.S. 176 ff;
- 2) s.S. 182;
- 3) s.S. 184;
- 4) s.S. 184;
- 5) s.S. 191;
- 6) s.S. 154 ff.)

4.2.4 Die Bestimmung von Sicherungszielen

Die Gesamtheit der Sicherungsziele, als zweites Subsystem des unternehmungspolitischen Zielsystems, wurde bereits durch eine von Geltungsbereichen und Zweckbestimmungen inspirierte Kategorisierung grob umrissen:

- (1) Produktivitätsziele
- (2) Wirtschaftlichkeitsziele
- (3) Rentabilitätsziele
- (4) Zielgrößen der Zahlungsbereitschaft
- (5) Zielvorgaben der Risikoneigung

Aus unternehmungspolitischer Sicht sollen im Zusammenhang mit Sicherungszielen drei Problemkreise hier aufgegriffen und diskutiert werden. Dabei können wir die von Kupsch verwendete Kennzeichnung von Zielen als Entscheidungskriterien, Führungsinstrumente und Entscheidungsvariablen (Kupsch, 1979, S. 3 ff) als Gliederung übernehmen. (1)

(1) Ziele als Entscheidungskriterien

Wie bereits erwähnt, hat die Ausgestaltung des Systems der Sicherungsziele insofern einen Einfluss auf die Festlegung von strategischen Entwicklungszielen, als die Sicherungsziele als Entscheidungskriterien den Verzicht allzu riskanter Alternativen bei den Entwicklungszielen begründen (vgl. Kupsch, 1979, S. 1)

(2) Ziele als Führungsinstrumente

Ziele übernehmen im Rahmen der arbeitsteiligen Leistungserstellung Koordinationsaufgaben. Sie steuern die über beträchtliche Zeiträume verteilten Einzelmass-

¹⁾ Auf die Entwicklung von Zielsystemen und die damit zusammenhängenden Probleme werden wir nicht eingehen. Wir verweisen auf die umfangreiche Literatur zu diesem Thema, so etwa bei Heinen, 1966; Schmid-Sudhoff, 1967; Schneider, 1973; Wild, 1974; Nordmann, 1974; Kupsch, 1979; Hesshaus, 1977)

nahmen einer Planrealisation im Sinne der gesamtheitlichen Ausrichtung auf die Oberziele.

Im Rahmen der Unternehmungspolitik sind Sicherungsziele als Führungsinstrumente in zweierlei Ausprägung zu erwähnen.

Einerseits dienen sie als Führungsinstrument bei der Erarbeitung der Unternehmungspolitik an sich, also in den einzelnen Phasen der Bestimmung der Unternehmungspolitik. Sie steuern in dieser Funktion die einzelnen, durch arbeitsteilige Problemlösungsverfahren und zeitliches Auseinanderfallen der Arbeitsschritte, bereits recht komplexen Prozesse der Festlegung einer Unternehmungspolitik. Sicherungsziele dieser Art dürften, auch wenn sie aus relativ geschlossenen Zielsystemen mit definitionslogischen Relationen bezogen werden, (Kupsch, 1979, S. 87) eher als Richtschnur, als Durchschnittsangabe oder Bereichsabgrenzung, also den Erfordernissen der Zielklarheit nicht entsprechend, angenommen werden.

Das bedeutet, dass Rentabilitätsziele als Durchschnittswerte aufzufassen sind, dass zum Beispiel die Zahlungsbereitschaft durch eine Bandbreite in Richtung Illiquidität und Ueberliquidität abgegrenzt wird.

Sicherungsziele haben in diesem Bereich vor allem zwei Funktionen als Führungsinstrumente zu erfüllen. Sie stellen eine angestrebte 'Gleichbehandlung' unterschiedlicher Geschäftsbereiche innerhalb der unternehmungspolitischen Festlegungen sicher. Dann wirken sie aber auch auf eine Kongruenz zwischen den Selektionskriterien bei der Bestimmung der strategischen Entwicklungsziele und den in der Strategiephase vorzunehmenden Vorgehensentscheiden und Mittelzuteilungen hin.

Sicherungsziele in der Funktion von Führungsinstrumenten treten aber noch in einem zweiten Bereich auf. Diesmal zwar nicht innerhalb der Phase der Zielsetzungen, sondern in der Massnahmenphase. Der erste Schritt zur Verwirklichung der Unternehmungspolitik besteht in der Erarbeitung

der unternehmungspolitischen Vorgaben an die nachgeordneten Teilbereiche. Sicherungsziele als Führungsinstrumente sind im Rahmen dieser Auftragserteilung unentbehrlich.

Die aus der unternehmungspolitischen Zielbildungsphase übernommenen oder aus deren Aussagen abgeleiteten unternehmungspolitischen Zielvorgaben für die Teilbereiche werden oft als hierarchische 'Spitzen' weitverzweigter Zielsysteme, wie beispielsweise das Dupont-System, das ZVEI-System oder weitere Kennzahlen-Systeme (vgl. Kupsch, 1979, S. 87 ff), aufgefasst.

Zu diesen formalen Zielsystemen ist allerdings anzumerken, dass lediglich die Systementwicklung von oben nach unten, respektive von aggregierten Grössen zu den detaillierten Komponenten erfolgt. Die Anwendung solcher Systeme ist aber nur möglich, wenn die an der Basis des Zielsystems vorhandenen Daten verfügbar sind.

Dies steht im Gegensatz zum Vorgehen bei den Entwicklungszielen, die global bestimmt sind und von Stufe zu Stufe der Planungs- und Realisierungshierarchie fortdeterminiert werden müssen.

Vergleiche dazu auch die Typisierung von Zielsystemen bei Hauschildt (1980, Sp. 2423).

(3) Ziele als Entscheidungsvariablen

Der Zielbildungsprozess als Konfliktaustragungsprozess, sowohl innerhalb der Unternehmung als auch zwischen internen und externen Gruppierungen steht im Mittelpunkt eines weitgefassten betriebswirtschaftlichen Forschungsgebietes.

(Dorow, 1982, S. 116 ff; Kirsch, 1981, S. 63 ff, 82 ff; Hauschildt, 1980, Sp. 2428; Staehle, 1980, S. 307 ff; Kupsch, 1979, S. 113 ff; Hauschildt, 1974, S. 416 ff; Kirsch, 1971, Bd III).

Die von Kirsch unterschiedenen Individualziele, Ziele für die Organisation und Ziele der Organisation (Kirsch, 1971,

S. 129 ff) zeigen etwa den im Zusammenhang mit dem Zielbildungsprozess in Unternehmungen zu beachtenden Einflussbereich stichwortartig auf. (1)

Von Hauschildt wird eine weitere Determinante ergänzend vorgeschlagen: Zielbildungsprozesse sind auch kognitive Prozesse (Hauschildt, 1980, Sp. 2428)

Aus diesem umfangreichen Themengebiet wollen wir ein Problem speziell herausgreifen: den Einfluss der strategischen Entwicklungsziele auf die Bestimmung der Sicherungsziele. Es handelt sich hier um eine Parallele zur Funktion der Sicherungsziele als Entscheidungskriterien bei der Festlegung von strategischen Entwicklungszielen. Diesmal geht die Wirkung in umgekehrter Richtung (s. Abbildung 4-29).

Bei der in Abbildung 4-29 vorgenommenen Unterteilung der strategischen Entwicklungsziele in 'wenig determinierte und stark determinierte Entwicklungsziele' können die in Kapitel 4.2.3 entwickelten Gestaltungs- und Einflussfaktoren als Unterscheidungsmerkmale beigezogen werden.

Wenig determinierte Entwicklungsziele werden je nach möglichen Risikoverhaltensweisen der Entscheidungsträger zu restriktiven oder weitgefassten Sicherungszielen führen. Entsprechend wird bei stark determinierten Entwicklungszielen als Unterscheidungsmerkmal eine Charakterisierung der Realisationsaufgabe nach primär administrativ oder primär unternehmerisch vorgenommen. Dabei wird die als administrativ charakterisierte Realisation Sicherungsziele restriktiver Art zulassen, während eine als unternehmerisch bezeichnete Aufgabe, sich durch ihren Innovationsgehalt eher mit weitgefassten Sicherungszielen verträgt.

Diese Beziehungsmuster sind rein hypothetischer Natur und sollen in erster Linie auf das Bestehen einer Beeinflussungsmöglichkeit zwischen Entwicklungszielen und Sicherungszielen hinweisen.

1) Vgl. auch die Resultate einer empirischen Erhebung bei Hauschildt, 1974, S. 432 ff.

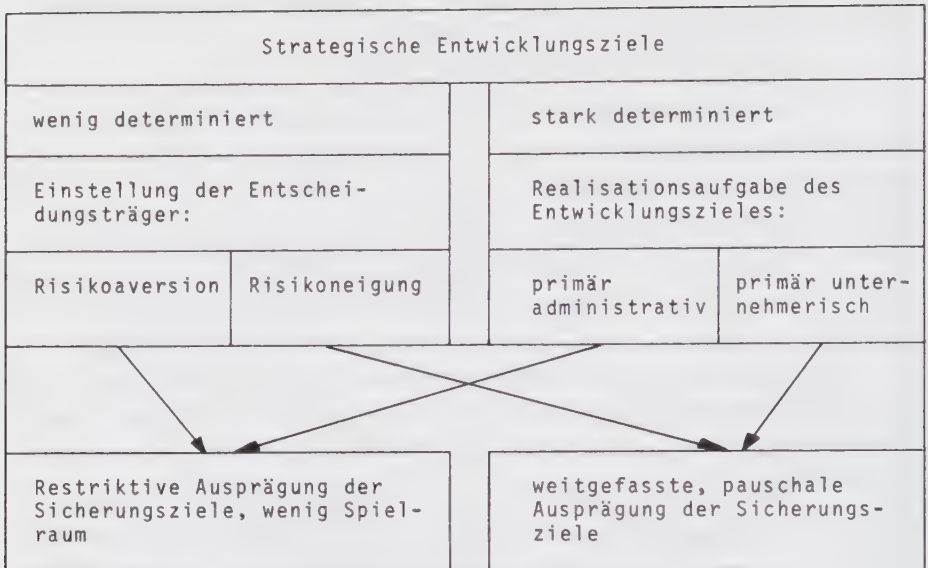


Abb. 4-29 Beeinflussungsmöglichkeiten zwischen strategischen Entwicklungszielen und Sicherungszielen

Abschliessend ist auf eine Eigenschaft der Sicherungsziele hinzuweisen, die sie von den strategischen Entwicklungszielen unterscheidet. Sicherungsziele lassen eine flexible Anpassung an Entwicklungen innerhalb und ausserhalb der Unternehmung ohne 'Folgekosten' zu. Die Aenderung eines Entwicklungszieles, zum Beispiel die Aufgabe ganzer Forschungs- und Entwicklungsprojekte, kann zu einem kostspieligen 'Lehrstück' werden.

Wenn die unternehmungspolitischen Festlegungen als Projektion, als in die absehbare Zukunft gestelltes Soll-Verhalten der Unternehmung verstanden wird, so könnte man sich im Zusammenhang mit den kurzfristigen änderbaren Sicherungszielen fragen, ob diese überhaupt in die Unternehmungspolitik hineingehörten.

Dazu lässt sich sagen, dass Sicherungsziele ergänzend zu den strategischen Entwicklungszielen die Sicherung des

Ueberlebens der Unternehmung anstreben und somit, egal welche zeitliche Konstanz sie als Norm aufweisen, zum unternehmungspolitischen Zielsystem dazugehören.

Zudem spielen Sicherungsziele - wie erwähnt - als Führungsinstrument innerhalb der unternehmungspolitischen Vorgabe an die nachfolgenden Teilbereiche eine wichtige Rolle. In dieser instrumentalen Funktion ist ihre Variabilität konstitutiv notwendig, sonst wäre der Begriff 'Führungsinstrument' nicht am Platz.

4.2.5 Konkretisierung des unternehmungspolitischen Zielsystems

Bereits wurde auf die Problematik der unklaren Ziele, speziell im Hinblick auf die Charakteristik der unternehmungspolitischen Aufgaben hingewiesen.

Dieses Thema soll hier nochmals aufgegriffen werden. Unternehmungspolitische Zielsetzungen scheinen besonders gefährdet, respektive geeignet unklar zu bleiben.

Dabei können wir den Begriff der Unklarheit in diesem Zusammenhang aufgrund der bereits früher erfolgten Umschreibung näher bestimmen.

Die der Operationalität und damit der klaren Festlegung offeneren Sicherungsziele lassen sich besonders in zwei Arten 'verschwommen' formulieren.

- (1) Anstelle von Punktwerten werden Bereiche definiert.
- (2) Die Zielwerte sind nicht mit genauen Zeitvorgaben verbunden, so dass durch Ausnutzung eines verkürzten oder verlängerten Zeitraumes die Zielerreichung gesichert werden kann.

Bei den strategischen Entwicklungszielen bestehen aufgrund der Komplexität des Zielgestaltungsraumes umfangreiche Möglichkeiten zur Herstellung von Zielunklarheit.

- (1) Vorweg ist da anzuführen, dass die absichtlich globale Fassung der strategischen Entwicklungsziele an sich eine Aussage darstellt, die mehr Fragen als Antworten provozieren soll.

Die Bestimmung der als Soll-Zustand verstandenen Unternehmungskonzeption hinterlässt ein Determinierungsdefizit, das erst durch die schrittweise Verwirklichung der aus den unternehmungspolitischen Vorgaben abgeleiteten Teilpolitiken abgebaut wird.

- (2) Innerhalb der bereits durch die erwähnte Tendenz zu Globalaussagen geschaffenen Unklarheit lassen sich aber noch weitergehende Möglichkeiten zur Schaffung von unklaren Entwicklungszielen aufzeigen:

- Durch Offenlassen von Bestimmungsmöglichkeiten an sich; z.B. wird in einem neu zu realisierenden Geschäftsbereich die Publizitätsnachfrage offen gelassen.

In diesem Zusammenhang bietet der dreidimensionale Bestimmungsraum der strategischen Entwicklungsziele mit den beiden Basisgliederungen bei den Informationsaustauschfunktionen und den Transaktionsgruppen ein weites Feld, das vielerlei Lücken-Konstellationen zulässt.

- Ungenaue Fixierung der auf das strategische Entwicklungsziel bezogenen Zeitdimension
- Weglassen von räumlichen Bezugspunkten, so dass die Örtlichkeiten der Realisierung der vorgegebenen Ziele unklar bleiben.

Wenn nach Gründen und Erklärungen für das Bestehen unklarer Ziele gefragt wird, so sind neben dem bereits erwähnten, der Zielunklarheit zuträglichen Charakter unternehmungspolitischer Probleme in Anlehnung an Hauschildt (1981, S. 311) zu nennen:

- (1) Der Entscheidungsträger hat keine Kenntnisse verfügbar, die ihm eine klare Zielfestlegung möglich machen.
- (2) Der Entscheidungsträger will keine klare Zielentscheidung treffen, da die ihm vorliegenden Daten als unzureichend erachtet werden.
- (3) Ist die auf die Zielbestimmung einwirkende Einflusssphäre wesentlichen Veränderungen unterworfen, so besteht die Gefahr, dass strategische Entwicklungsziele schnell revisionsbedürftig werden. Eine unklare Zielsetzung kann in solchen Situationen zur Verlängerung der Lebensdauer von Zielen beitragen.
- (4) Schliesslich entstehen unklare Zielsetzungen im Zusammenhang mit Konfliktbewältigung in der Unternehmung. 'Die Wahrscheinlichkeit der Ueberwindung von Zielkonflikten sinkt mit der Präzision der Ziele.'
(Hauschildt, 1981, S. 315)

Als erklärendes Beispiel kann hier die unbestimmte Zeitdimension bei der Festlegung einer Geschäftsbereichsauflösung erwähnt werden.

Gemessen an strengen Forderungen nach Zielklarheit ist die als globale Bestimmung der Unternehmungskonzeption aufgefasste Formulierung strategischer Entwicklungsziele immer ungenügend. Wird aber der im Rahmen unserer dreidimensionalen Darstellung gebotene Gestaltungsraum akzeptiert, so darf die darin gegebene Klarheit der Zielbestimmung als genügend bezeichnet werden. Wie wir gesehen haben, sind aber abweichend davon weitergehende Möglichkeiten der Herstellung von Unklarheit bei Zielen denkbar. Wenn wir die unvollständige Bestimmung der Unternehmungskonzeption als Variante zur Schaffung von Zielunklarheit zulassen, so stellt sich die Frage, wie weit diese Möglichkeit ausgenutzt werden soll. Im Extremfall kann dies zur Delegation der Bestimmung der Unternehmungskonzeption an nachgeordnete Aufgabenträger führen. Damit im Zusammenhang steht auch

die Frage der Kontrolle der Zielunklarheit.

Zur Kontrolle der bewussten Anwendung der Zielunklarheit bedarf es zuerst der Ausschaltung zufällig entstandener Unklarheit im Zielsystem. Hauschildt schreibt dazu: 'Zunächst muss ausgeschlossen werden, dass Zielunklarheit ein zufälliges Produkt ist. Das ist dann der Fall, wenn die Entscheidungsträger die Elemente des Zielsystems nicht kennen und Ziele aus Ignoranz unklar lassen.' (Hauschildt, 1981, S. 318)

Die Kontrolle über Zielunklarheit ist durch eine entsprechende Ausweitung der Kenntnisse über das Zielsystem sicherzustellen.

Dann kann schliesslich nur der Einbezug dieses Problems in die Zielbestimmung selbst eine systematische Handhabung von Zielunklarheit sicherstellen.

Ist die Entscheidungsinstanz gezwungen, Zielunklarheit durch eine lückenhafte Bestimmung der Unternehmungskonzeption, infolge mangelhafter Kenntnisse zum Entscheidungszeitpunkt, zu akzeptieren, so stellt sich die grundsätzliche Frage, ob die Bestimmung dieses strategischen Entwicklungszieles solange zurückgestellt werden soll, bis mehr Informationen zu seiner Konkretisierung in der Unternehmungskonzeption vorliegen.

Sind Zielsysteme der Unternehmungspolitik nur lückenhaft bestimmbar, so sind zwei Handlungsvarianten denkbar:

- (1) Das lückenhafte und damit unklare Zielsystem lässt eine unternehmungspolitische Weiterbearbeitung in den nachfolgenden Phasen der Unternehmungspolitik zu und die nachgeordneten Planungs- und Verwirklichungsebenen sind zur Beseitigung der Lücken kompetent und fähig.
- (2) Die Lückenhaftigkeit des Zielsystems eines bestimmten Projektes oder geplanten Geschäftsbereiches ist dergestalt, dass die Beseitigung der Lücken in der Kom-

petenz der Träger der Unternehmungspolitik liegt und diese die entsprechenden Problemlösungskapazitäten verfügbar haben. In diesem Falle wird das Projekt in der Regel zeitlich zurückgestellt werden und/oder einer längerdauernden Ueberarbeitung unterzogen werden. Damit wird es als Zieloption für eine allfällige spätere Integration in das Zielsystem der Unternehmungspolitik vorgesehen.

Ohne hier auf die differenzierten Analysen der Zielbeziehungen in der Literatur einzugehen, soll immerhin darauf hingewiesen werden, dass bei der Bestimmung strategischer Entwicklungsziele Konkurrenzbeziehungen zwischen einzelnen Geschäftsbereichen auftreten können. Dies vor allem zwischen gegenwärtigen und geplanten Geschäftsbereichen. Das typische Beispiel dürfte die Aenderung der 'Informationstechnologie' bei Beibehaltung der 'Transaktionsgruppen' und 'Informationsaustauschbedürfnisse' sein.

4.3

STRATEGIEN

Nach der Zielsetzungsphase sind die unternehmungspolitischen Schwerpunkte gesetzt. Die Strategiephase befasst sich mit der Frage, wie das in die nähere oder entferntere Zukunft projizierte Soll-Verhalten der Unternehmung verwirklicht werden kann. Die Ueberlegungen dehnen sich über den gesamten als sinnvoll erkannten Planungszeitraum aus und bestimmen das Vorgehen zur Zielerreichung in drei grossen Sachbereichen:

- (1) Konkretisierung der global bestimmten Geschäftsbereiche (strategische Entwicklungsziele) und der beigegebenen Sicherungsziele durch Erhöhung des Kenntnisstandes (Informationsbeschaffung).
- (2) Gliederung des Realisierungsprozesses in zeitlicher, sachlogischer und organisations- und gesellschaftspolitischer Hinsicht.
- (3) Abstimmung des Realisierungsplanes mit den verfügbaren Ressourcen: Einsatz der Mittel über den Zeitablauf.

Bevor auf diese drei Problemkreise eingegangen wird, sollen einige begriffliche Fragen behandelt werden.

4.3.1

Strategiebegriff

'There are almost as many definitions of strategy as there are writers about the subject.' (Shirley, 1982, S. 262)

Die Verwendung des Begriffs 'Strategie' und des Adjektivs 'strategisch' weist in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine beachtliche Intensität auf. So dass sich auch bereits eine Vielzahl von Arbeiten ausschliesslich mit dem Begriff an sich auseinandersetzen. Bracker stellt in seiner Arbeit 'The Historical Development of the Strategic

Management Concept' für die Zeit von 1947 - 1979 eine Liste mit 17 Definitionen aus dem englischen Sprachbereich zusammen. (Bracker, 1980, S. 219 ff; vgl. auch Mintzberg, 1978, S. 934 ff; Leontiades, 1982, S. 45)

Immerhin hat sich eine Unterscheidung in zwei grosse Gruppen von Begriffsbestimmungen, mindestens im deutschsprachigen Raum, durchgesetzt. (Vgl. Ulrich, 1978, S. 107; Kreikebaum, 1981, 22 ff) Die erste Strategiebestimmung ist umfassend und kann als Synonym für unseren Ausdruck 'Unternehmungspolitik' angesehen werden (vgl. Ulrich, 1978, S. 106). Damit schliesst Strategie über die von uns als Vorgehens- und Mittelbestimmung definierten Elemente auch die Analyse der Umwelt und Unternehmung, die Zielsetzung und die Massnahmenbestimmung mit ein.

Mit einigen Ausnahmen sind die in englischsprachigen Arbeiten verwendeten Begriffsauffassung in die Gruppe der weitgefassten Definitionen einzuordnen.

So umfasst das Havard-Konzept (Andrews, 1971, S. 41) unter dem Titel Unternehmungsstrategie die Elemente: Zweck und Ziele, Definition der Unternehmung und ihres Betätigungsfeldes, Politiken und Pläne.

Eine Ausnahme bilden Schendel und Hofer (1979, S. 11). Ihre Definition schliesst die Zielsetzung zwar aus, führt aber als umfassende Begriffsbestimmung 'master-strategy for the firm' ein:

'excludes goals and objectives, (but) it recognizes that the achievement of objectives is the aim of strategy, and that the combination of objectives, strategy and policies (read plans and/or programs) form a 'grand design' or master strategy for the firm (zitiert nach Leontiades, 1982, S. 47)

Auch der Begriff 'Grand Strategies' ist zu finden: 'Grand strategies indicate how the firm's longrange objectives will be achieved. A grand strategy can be defined as a

comprehensive general approach which guides the major actions designed to accomplish long-term objectives of a business' (Pearce II, 1982, S. 23). Eigenartigerweise wird hier aber die Zielsetzung ausgeklammert.

Definitionsprobleme tauchen vielfach dort auf, wo innerhalb des obersten Gestaltungsraumes der Unternehmung mehrere Teilstrategien vorgesehen werden (vgl. etwa die Darstellung bei Pümpin, 1982, S. 170), die Vorstellung einer Unternehmungsstrategie aber dennoch aufrechterhalten wird. So unterscheidet Bircher Produkt-/Markt-Strategien und Mittel- und Verfahrensstrategien, die in sich noch weiter gegliedert sind. Schreibt aber dazu: 'Schliesslich darf die dargebotene Gliederung der Strategien nicht dahingehend interpretiert werden, dass die einzelnen Teilstrategien isoliert nebeneinander stehen. Langfristige Gesamtplanung bezweckt vielmehr, die Teilstrategien so aufeinander abzustimmen, dass letztlich eine konsistente Gesamtstrategie resultiert.' (Bircher, 1976, S. 151)

Wie sinnvoll und realistisch die Vorstellung einer Gesamt- oder Unternehmungsstrategie ist, muss hier unbeantwortet bleiben. Wir interpretieren den Begriff 'Strategie' als auf einen Geschäftsbereich bezogenen Weg des Auf- oder Abbaus, respektive der Erhaltung vorhandener Unternehmungsaktivitäten. Konsistenzsicherung richtet sich primär auf den Gestaltungsraum eines Geschäftsbereiches aus und erst in zweiter Linie auf die Konsistenz innerhalb mehrerer Geschäftsbereiche. Dies deckt sich mit der Auffassung von van Cauwenbergh und Cool (1982, S. 246).

'It is important to note here that the many situations in which a organization lives are generally unrelated. One logical inference can already be drawn from this fact. It is impossible, or not realistic, to speak about 'the' corporate strategy unless it refers to a set of partially unrelated strategies, initiated in order to respond to a set of new partially unrelated circumstances to which a organization is exposed.'

Die von uns erwähnte zweite Gruppe von Strategiedefinitionen steckt ihren Definitionsbereich enger ab. 'Strategie' wird damit zu einem Teil eines umfassenderen Ganzen, das wir in unserer Arbeit als Unternehmungspolitik bezeichnen. Diese Auffassung teilen eine grosse Zahl deutschsprachiger Autoren, so zum Beispiel:

(1) Hinterhuber:

'Grundsätzliche Richtung, messbare Ziele und konkrete Mittel und Verfahren kennzeichnen eine Strategie' (S. 32).

Zur Verwirklichung der strategischen Ziele bedarf es vorab der Entwicklung alternativer Strategien. (Hinterhuber, 1977, S. 65)

(2) Rühli:

'Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit, durch Massnahmen (...) die effektive Lage in Richtung auf die angestrebten Ziele hin weiterzuentwickeln. Eine Gesamtheit solcher zielgerichteter Massnahmen kann als Strategie (Handlungsalternative) bezeichnet werden.' (Rühli, 1978, S. 15)

(3) Ulrich:

'Wir verwenden den Ausdruck 'Strategie' (...), beschränkt auf die Frage des 'wie'. Es handelt sich also um grundsätzliche Vorgehensweisen zur Erreichung der unternehmungspolitischen Ziele.' (Ulrich, 1978, S. 107)

(4) Kreikebaum:

'Unternehmensstrategien bringen zum Ausdruck, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seine potentiellen Stärken einsetzt, um Veränderungen der Umweltbedingungen zielgerichtet zu begegnen.' (Kreikebaum, 1981, S. 22)

(5) Hoffmann:

'Unternehmensstrategie wird als ein Bündel führungs-politischer Massnahmen und Entscheidungen verstanden, welche eingebettet in einen gesamtunternehmerischen Kontext geplant und gefällt werden.' (Hoffmann, 1980, S. 258)

Die von uns in der unternehmungspolitischen Strategiephase verwendeten Begriffe sind hier kurz erläutert:

(1) 'Strategie':

Unter Strategie verstehen wir eine, auf gedanklicher, experimenteller oder erfahrungsmässiger Basis erarbeitete Konkretisierung der vorgegebenen Ziele und die sachliche und zeitliche Festlegung der Zielverwirklichung, sowie die Bestimmung der dafür notwendigen Einsatzmittel und verfügbaren Ressourcen.

(2) 'Strategiephase':

Die auf die Vorgehensweise und den dafür notwendigen Mitteleinsatz zur Erreichung der unternehmungspolitischen Ziele ausgerichtete Konkretisierungsarbeit wird als (unternehmungspolitische) Strategiephase bezeichnet.

(3) 'strategisch':

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, bezieht sich das Adjektiv, respektive Adverb 'strategisch' nicht nur auf 'Strategie', sondern wird umfassender als Synonym zum Ausdruck 'unternehmungspolitisch relevant' gebraucht.

(Vgl. zu strategy und strategic den Aufsatz von Leontiades, 1982, S. 45)

(4) 'Unternehmensstrategie':

Eine Unternehmensstrategie bezieht sich auf einen be-

stimmen, durch die unternehmungspolitische Zielsetzung definierten Geschäftsbereich. Ist die Unternehmung in mehreren Geschäftsbereichen tätig, so sind entsprechend auch mehrere Unternehmungsstrategien zu erarbeiten. Die Verteilung knapper Ressourcen unter mehrere für den Ressourceneinsatz in Frage kommende Geschäftsbereiche ist eine Hauptaufgabe der Unternehmungspolitik insgesamt und nicht ein spezifisches Problem der Strategiephase.

Dieses Strategieverständnis kann weiter präzisiert werden, indem der mögliche Ablauf einer Strategieerarbeitung in groben Umrissen erklärt und die einzelnen Elemente einer Strategie aufgeführt werden. (Abbildung 4-30)

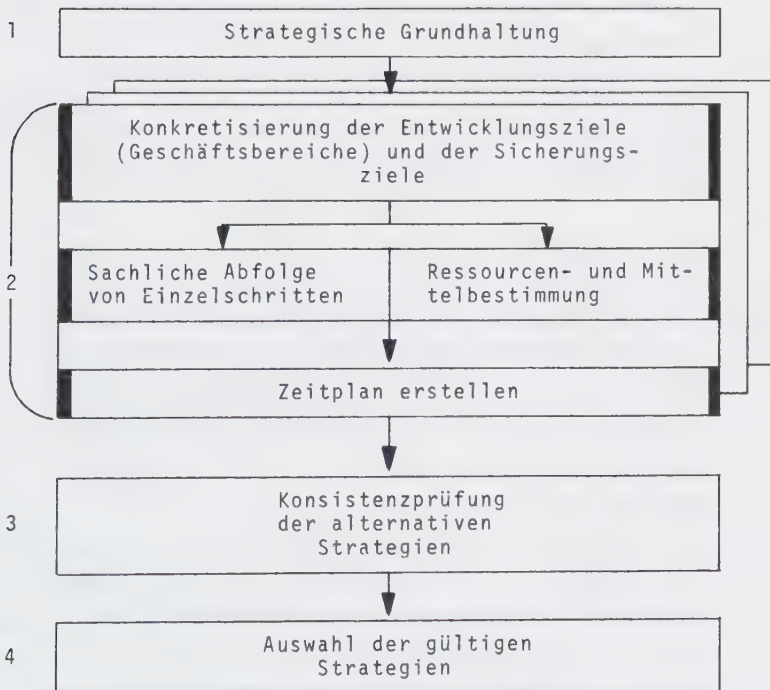


Abb. 4-30 Die vier Elemente der unternehmungspolitischen Strategiephasen. Element 2 mit den Komponenten einer Strategie.

- 1) In der Regel ist die strategische Grundhaltung aus dem Vergleich des Ist-Zustandes mit den unternehmungspolitischen Zielen abzuleiten.

Innerhalb der strategischen Grundhaltung können vier Ausprägungen unterschieden werden:

- (1) Expansionsabsichten
- (2) Erhaltungsabsichten
- (3) Redimensionierungsabsichten
- (4) Fehlen einer strategischen Grundhaltung

Das Fehlen einer strategischen Grundhaltung kann dann eintreten, wenn die Unternehmungsziele die Entwicklung eines Geschäftsbereiches an externe Einflussfaktoren bindet. Damit sind je nach Verlauf dieser Faktoren (Konjunktur, Geschäftsbereichsnachfrage o.ä.) unterschiedliche Grundhaltungen möglich.

Andererseits kann die strategische Grundhaltung als Mischung der drei möglichen Verhaltensrichtungen, Expansion, Erhaltung, Redimensionierung auftreten. Wiederum fehlt in diesem Fall eine (dominante) strategische Grundhaltung.

Durch Unklarheiten bei der strategischen Grundhaltung wird die Strategieerarbeitung erschwert, da sich aus dem Fehlen von Zielelementen für die Strategiephase der Zwang zur Bestimmung von Zielannahmen ergibt. Bei gemischten strategischen Grundhaltungen entstehen durch die komplexere Zielvorgabe notwendigerweise komplexere Aufgaben im Strategiebereich.

2) Elemente der Strategien

Die in der unternehmungspolitischen Zielbestimmung nur global bestimmten Entwicklungsziele und Sicherungsziele werden im Zusammenhang mit der Erarbeitung von Strategien durch Informationsbeschaffung weiter konkretisiert. Dies hängt damit zusammen, dass die Bestimmung des Vorgehens und die Abschätzung der notwendigen Mittel einen wesent-

lich grösseren Kenntnisstand über Elemente und Beziehungen des angestrebten Geschäftsbereiches bedingt. Die in diesem Zusammenhang eingeholten und erarbeiteten Daten komplettieren die unternehmungspolitische Informationsbasis.

Unter Verwendung der detaillierteren Angaben über den anzustrebenden Soll-Zustand werden nun sachorientierte logische Folgen entworfen. Parallel dazu entsteht eine den Einzelschritten entsprechende Mittelbedarfsschätzung. Schliesslich wird das Realisationsprogramm mit den Ressourcen- und Mittelberechnungen einem Zeitplan zugeordnet.

3) Konsistenzprüfung der Strategien

Die Konsistenzprüfung versucht innerhalb der erarbeiteten Strategien Fehler aufzudecken, die eine Realisation der Strategie erschweren oder verunmöglichen könnten, respektive die auf die Gesamtunternehmung oder andere Geschäftsbereiche negative Auswirkungen zeitigen könnten. Die Konsistenzprüfung wird sowohl unternehmensinterne und -externe Kriterien berücksichtigen. (Vgl. Tilles, 1979, S. 236) Aus der Konsistenzprüfung können sich allenfalls wertvolle Hinweise auf kritische Realisationsphasen ergeben.

4) Entscheidung und Auswahl der gültigen Strategien

Eine Bewertung und Beurteilung der vorhandenen alternativen Strategien soll die vorteilhafteste Strategie ermitteln oder falls keine der Strategien die geforderten Ansprüche zu erfüllen vermag, Anstoss zu einer Ueberarbeitung der Strategien geben.

4.3.2 Strategische Grundhaltungen der Informationsunternehmung

Neben den drei bereits erwähnten Grundhaltungen: Expansion, Erhaltung, Redimensionierung, können weitere Charakterisierungsmerkmale zur Umschreibung der grundsätzlichen Ausrichtung der Informationsunternehmung beigezogen werden.

Szyperski unterscheidet vier Strategien, die eine Unternehmung im Rahmen der Auseinandersetzung mit der informationstechnologischen Entwicklung, je nach 'Temperament' und strategischer Betroffenheit verfolgen kann. Für die Informationsunternehmung darf der Einfluss der informationstechnologischen Entwicklung als besonders relevant angesehen werden. 'Je stärker das eigene Geschäft durch Informations- und Kommunikationsleistungen bestimmt oder mitgeprägt wird, desto ausgeprägter ist der Einfluss der informationstechnologischen Entwicklung auf die Unternehmungsstrategie.' (Szyperski, 1980, S. 145)

Mögliche Strategien nach Szyperski:

(1) Momentum-Strategie:

Die entwickelten und in Entwicklung befindlichen Informationstechnologien werden auch zukünftigen strategischen Anforderungen entsprechen.

Daraus erfolgt eine berechnete, konservative Haltung gegenüber neuen Technologien.

Massnahmen: Beobachtung und Erforschung der Technologieentwicklung

(2) Aggressive Entwicklungsstrategie:

Die eminente strategische Bedeutung der informationstechnologischen Entwicklung für die Sicherung der geschäftlichen Erfolgspotentiale steht im Vordergrund.

Massnahmen: Anwender in der vordersten technologischen Front

(3) Moderate Entwicklungsstrategie:

Diese Strategie liegt zwischen Momentumstrategie und

aggressiver Entwicklungsstrategie. Die informationstechnische Entwicklung erwirkt zwar eine strategische Betroffenheit der ganzen Organisation, wird aber nur für eine Komponente im Gesamtkontext gehalten.

Massnahmen: Entwurf und Durchführung von Pilotprojekten, Wirkungs- und Implementierungsstudien.

(4) Defensive oder destruktive Strategie:

Versuch, die informationstechnischen Entwicklungen zurückzudrängen. Gezielte Abgrenzung gegenüber der Umwelt und den Einflussgebieten der informationstechnischen Entwicklung.

Massnahmen: Wir bleiben bei (gehen zurück zu) den guten alten Verfahren.

(Vgl. Szyperski, 1980, S. 145)

Die Ausrichtung der Unternehmungsstrategien auf die informationstechnologische Entwicklung wirft die Frage auf, warum der 'Technologie' hier eine derart dominante Stellung eingeräumt wird. Diese Haltung kann durch zwei Argumente erläutert werden:

- (1) Technologie, d.h. technische Einrichtungen und Apparate und deren Anwendung bestimmen in der informationswirtschaftlichen Unternehmung Möglichkeiten und Grenzen der Leistungserstellung mittel- bis langfristig.
- (2) Technologische Entwicklungen können die geltenden Bedingungen für Aufwand-Ertragsverhältnisse, respektive Kosten-Nutzenrelationen in kurzer Zeit verändern, so dass Unternehmungen, die sich nicht anpassen können oder wollen, mit nachteiligen Folgen rechnen müssen. Dies kann zu einer Verschlechterung der Konkurrenzfähigkeit auf den Informations- und Publikationsmärkten führen, kann aber auch Attraktivitätseinbussen auf der Beschaffungsseite, besonders auf dem Arbeitsmarkt, mit sich bringen.

Die aus volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Perspektive prognostizierten negativen Auswirkungen der informationstechnologischen Entwicklung, wie beispielsweise eine Beschleunigung der Konzentration und die Kommerzialisierung der Medienstruktur (Reese et al., 1979, S. 43; Willener, 1982, S. 125 ff), steht den Ermahnungen jener gegenüber, die den technischen Strukturwandel als Notwendigkeit der Zukunftssicherung ansehen. (Vgl. beispielsweise den Aufsatz von Ziebart, 1980, S. 44 ff)

Bezogen auf die Informationstechnologie kommt Mandeville aufgrund einer Literaturstudie zur Ansicht: Thus the conclusion of this paper is essentially paradoxical: the spatial consequences of information technologies are probably both centralising and decentralising. The determining factor is not the technology but how we choose to use the technology. (Mandeville, 1983, S. 70)

Die Charakteristik des sozialen Systems 'Unternehmung' erlaubt der Informationsunternehmung allerdings nicht, abzuwarten bis sich in diesem Meinungsstreit im Rahmen des demokratischen Prozesses der Verfassungs- und Gesetzgebung oder durch die autonomen Einzelentscheide der betroffenen Informationsanbieter und -nachfrager eine Mehrheit gebildet hat.

Will sie ihr Ueberleben nicht gefährden, so hat sie sich antizipativ mit den technologischen Entwicklungen zu befassen.

Die aus der Kombination von möglichen strategischen Grundhaltungen und der Verhaltensweise gegenüber der technologischen Entwicklung entstehenden näheren Bestimmungen der strategischen Grundhaltungen der Informationsunternehmung sind in Abbildung 4-31 zusammengestellt.

Die Präzisierung der strategischen Grundhaltungen ist aber auch in andern Dimensionen denkbar, nicht zuletzt bezogen auf die verbleibenden Dimensionen der Unternehmungskonzeption, auf Informationsaustauschbedürfnisse und Transaktionsgruppen.

Strateg. Grundhal- tung Tech- nologie- strategie	EXPANSION	ERHALTUNG	REDIMENSION
Momentum- strategie	Expansion auf bishe- riger Basis	Stabilisierung und abwarten	vorsorglicher Abbau
Aggressive Entwicklungs- strategie	Forschungs- und Entwicklungs- strategien	substitutive Stabilisierung	Umstrukturierung zu neuem Geschäftsbereich
Moderate Entwicklungs- strategie			
Defensive oder destruktive Strategie	'Glaubenskrieg' Beweisen, dass es auch ohne neue Technologien geht.	Verteidigungs- strategie	'Endgame'

Abb. 4-31 Nähere Bestimmung der strategischen Grundhaltung mittels möglicher Verhaltensweisen gegenüber der informationstechnologischen Entwicklung.

4.3.3 Unternehmungsstrategien

4.3.3.1 Konkretisierung der strategischen Entwicklungsziele

Die strategischen Entwicklungsziele, als die in die Zukunft gestellten global beschriebenen Geschäftsbereiche der Unternehmung, sind im Rahmen der Strategiephase soweit zu detaillieren und zu konkretisieren, dass sich eine genügend feine Unterteilung der Reihenfolge der Realisierungsschritt ableiten und darstellen lässt. Ebenso sind die für die Realisierung notwendigen Mittel nach Art und Umfang, sowie nach zeitlicher Einsatzfolge in der Regel nur mit zusätzlichen Informationen über den zukünftigen Geschäftsbereich zu benennen.

Unterschiedliche Problemstellung nach strategischer Grundhaltung

Wir gehen von der Annahme aus, dass im Falle einer Redimensionierungsabsicht die Versorgungslage im Bereich der Gestaltungs- und Entscheidungsinformationen wesentlich besser ist als im Falle einer Expansionsabsicht in neue Geschäftsbereiche. Dies kann hypothetisch in eine verallgemeinerte Annahme umgesetzt werden, nach welcher der Aufwand zur Erreichung einer qualitativ gleichwertigen Strategie bei Expansionsabsichten am grössten, bei Erhaltungsabsichten kleiner, bei Redimensionierungsabsichten aber am geringsten sei. Zusätzlich ist zu vermuten, dass im besser definierbaren Bereich der Redimensionierung und der Erhaltung entsprechend höhere Qualitätsstandards der Strategien möglich sind. Als Aufwand zur Strategieformulierung kann dabei der in Werteinheiten ausgedrückte Verbrauch von personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen angesehen werden. Die Qualität einer Strategie - erst ex post feststellbar - kann hier, an im Laufe der Realisierung einsichtbar werdenden Vorgehensfehlern, respektive deren Folgemehrkosten und/oder an Zeitverlust bei der Realisierung gemessen wer-

den. Die hier kurz beschriebenen Annahmen sind in Abbildung 4-32 schematisch dargestellt.

Aufwand der
Strategie-
erarbeitung

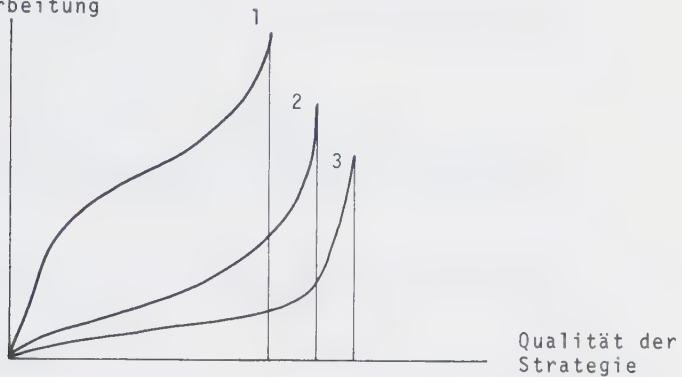


Abb. 4-32 Unterschiedliche Verhältnisse zwischen Aufwand zur Strategiebestimmung und Qualität der Strategie bei Expansionsabsichten (1), bei Erhaltungsabsichten (2) und bei Redimensionierungsabsichten (3)

Innerhalb der unternehmungspolitischen Informationsbasis stehen für die Strategieerarbeitung zur Verfügung:

- (1) die in der Informationsbasis konstitutiv vorgesehenen Daten
- (2) die im Rahmen der Zielerarbeitung gewonnenen zusätzlichen Daten
- (3) die laufend während der Strategieerarbeitung beschafften Daten

Die Erhöhung des Wissenstandes der Bearbeiter der Strategieprobleme kann in folgende Bereiche gegliedert werden:

- Vertiefung und Detaillierung der Kenntnisse über die einzelnen Dimensionen der Unternehmungskonzeption, respektive die darin definierten unternehmungspolitischen Ziele. Als Beispiel siehe Abbildung 4-33.

- Informationen, die sich auf die zwischen den Dimensionen der Unternehmungskonzeption bestehenden Relationen beziehen
- Bestimmung betriebswirtschaftlicher Bestandes- und Flussgrößen des Geschäftsbereiches in mengen- und wertmässiger Hinsicht. (Planbilanzen, Planerfolgsrechnungen)
- Kenntnisse über den Entwicklungsweg zur Zielerreichung, wie sachliche Abhängigkeiten, kritische Ungewissheiten (zum Beispiel ausstehende Gesetzesänderungen, Einfuhrsperren)
- Art und Verfügbarkeit der für die Realisation notwendigen personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen

		Definierter Geschäftsbereich	
		gut strukturiert	schlecht strukturiert
Vertrautheit mit der Informationstechnologie	nicht vertraut	Risiko der Technologie wird über- oder unterschätzt	Realisation ist sehr risikoreich
	vertraut	Geringstes Risiko	Risiko liegt bei der Dominanz der Technologie über die andern Bereiche Risiko beim nichttechnischen Know how wird unterschätzt

Abb. 4-33 In Anlehnung an die von McFarlan als 'Portfolio approach to information systems' bezeichnete Methode werden die Risiken der Realisation zukünftiger Geschäftsbereiche durch eine Kategorienbildung innerhalb der Geschäftsbereiche und der Informationstechnologie abzuschätzen versucht. (Vgl. McFarlan, 1981, S. 142-150)

Für die Strategieerarbeitung benötigte Informationen zu den einzelnen Dimensionen der Geschäftsbereiche lassen sich innerhalb der bereits bei der Behandlung der Unternehmungskonzeption genannten Einfluss- und Gestaltungsfelder bestimmen. Als weitere Gestaltungshilfe sei auf die im Rahmen der Informationsbasis genannten Listen strategischer Faktoren hingewiesen.

Aus der integrativen Betrachtung von vorerst zwei Dimensionen der Unternehmungskonzeption ergibt sich, über die erste, nur auf eine Dimension konzentrierte Perspektive hinaus, ein zweiter Determinierungsbereich. Die drei Gestaltungsbereiche, die durch die Kombination von je zwei Dimensionen der Unternehmungskonzeption entstehen, sind in den Abbildungen 4-34 bis 4-36 dargestellt.

Das aus der Sicht der Informationsunternehmung als eines ihrer konstitutiven Elemente bezeichnete Leistungsprogramm wurde bereits unter den Bezeichnungen Informationsnachfrage, respektive Publikationsnachfrage vorgestellt. Die innerhalb der zwei Dimensionen 'Informationsaustausch-Bedürfnisse' und 'Transaktionsgruppen' erstellten Leistungsprognosen sind durch die geplanten Bedürfnisintensitäten und -frequenzen und die Strukturierung der Bedürfnisträger als Basis von mengen- und wertmässigen Umsatz- und Ertragspotentialen von Interesse.

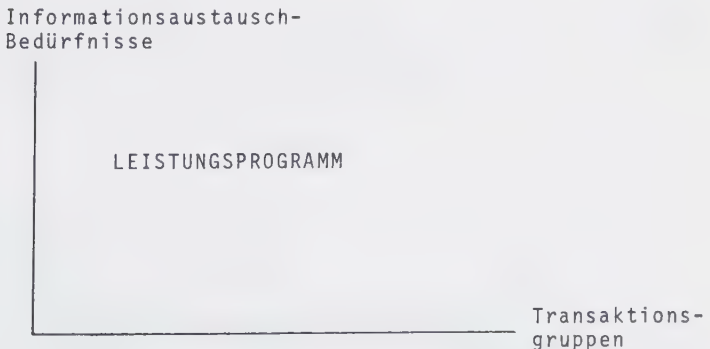


Abb. 4-34 Bestimmung des Leistungsprogrammes der Informationsunternehmung als Teilbetrachtung aus der Unternehmungskonzeption



Abb. 4-35 Die Konkretisierung des Leistungserstellungspotentials im Rahmen von zwei Dimensionen der Unternehmungskonzeption

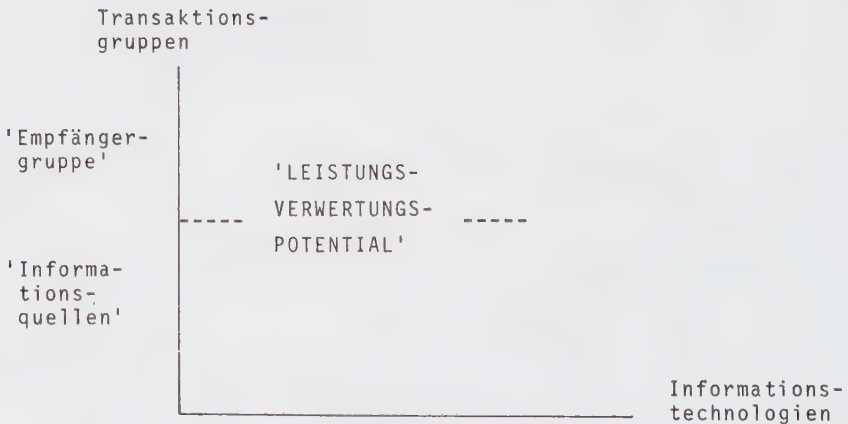


Abb. 4-36 Die Konkretisierung des Leistungsverwertungspotentials im Rahmen von zwei Dimensionen der Unternehmungskonzeption

Das zur Erstellung des zukünftigen Leistungsprogrammes notwendige Leistungspotential der Informationsunternehmung lässt sich innerhalb der zweidimensionalen Teilbetrachtung der Unternehmungskonzeption auf zwei Gestaltungsfelder aufteilen: einerseits kann innerhalb der Dimensionen 'Informationsaustausch-Bedürfnisse' und 'Informationstechnologien' das Leistungserstellungspotential und durch die Dimensionen 'Transaktionsgruppen' und 'Informationstechnologien' das Leistungsverwertungspotential bestimmt werden.

Der in diesem Zusammenhang verwendete Begriff 'Potential' ist über die technischen Leistungskapazitäten hinausgehend zu interpretieren. Er umfasst neben den technischen Anlagen und Einrichtungen auch die notwendigen Grundstücke und Räumlichkeiten, sowie das personelle und finanzielle Potential der Unternehmung. (Vgl. Ulrich, 1978, S. 105, 113)

Neben der von uns hier vorgelegten Unterteilung in Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungspotential wäre auch eine zusammengefasste Betrachtung (Leistungspotential) oder eine Konzentration auf die Leistungsverwertung nur bei den Informationsempfängern möglich. Die Leistungsverwertungskanäle, die der Erschliessung der Informationsanbieter (Informationsquellen) dienen, brauchen nicht in jedem Fall gleichwertig neben der Informationsverbreitungsseite zu stehen.

Abbildung 4-37 fasst die Konkretisierungsmöglichkeiten, die sich im Zusammenhang mit der Dimension 'Informationstechnologie' ergeben, nochmals zusammen.

	L E I S T U N G S -	
	ERSTELLUNGS- POTENTIAL	VERWERTUNGS- POTENTIAL
Personelles Potential (2)	Personalbestände - quantitativ - qualitativ - Kategorien (1)	
Technisches Potential	Kommunikationssystem	
Finanzielles Potential (3)	'Produktionskosten'	'Vertriebskosten' ('Beschaffungskosten')

Abb. 4-37 Konkretisierung des Leistungspotentials anhand der Einsatzfaktoren der Leistungserstellung

- 1) vgl. Ulrich, 1978, S. 113
- 2) zur strategischen Bedeutung der Personalfrage:
vgl. Hinterhuber, 1980, S. 237
- 3) zu Unternehmungsstrategie und Finanzierungspotential
vgl. Gälweiler, 1983, S. 246

4.3.3.2 Vorgehen, Mittel- und Ressourcenbestimmung, Zeitplan

Die Erarbeitung eines Realisierungsvorgehens, respektive alternativer Vorgehensvarianten geht von der in drei Dimensionen bestimmten Vorstellung eines Soll-Verhaltens der Unternehmung aus, wobei detailliertere Kenntnisse zur Verfügung stehen, als die strategischen Entwicklungsziele durch die Bestimmung eines Soll-Geschäftsbereiches innerhalb der Unternehmungskonzeption beinhalten.

Die notwendigen Ressourcen oder Mittel für den Auf- und/oder Ausbau, respektive Abbau der Geschäftsbereiche sind in ihrer Gesamtheit aus dem angestrebten Zielzustand ableitbar, für die Verteilung über die Realisierungszeitspanne ist aber das gewählte Vorgehen mitbestimmend.

Schliesslich umfasst die Zeitplanung nicht nur die Übertragung der sachlich richtigen Verwirklichungsschritte auf einen Terminkalender, sondern hat auch, besonders bei parallel ablaufenden Teilprojekten, die Terminierung unter Beachtung von Kapazitätsengpässen im personellen Bereich und im Hinblick auf eine optimale Verteilung der finanziellen Belastungen vorzunehmen. Vorgehensweise, Mitteleinsatz und Ressourcenplanung sowie Zeitplan können wohl nur in einem Problemlösungsprozess simultan bestimmt werden. (Abbildung 4-38)

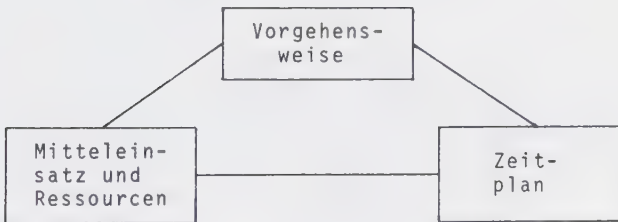


Abb. 4-38 Die simultan zu bestimmenden drei Elemente der Unternehmungsstrategie

(1) Bestimmung des Vorgehens

Hauptsächlich bei der Strategiebestimmung für neue Geschäftsbereiche, die nicht nur für die Unternehmung, sondern allgemein von innovativem Charakter sind, entsteht das Problem der koordinierten Entwicklung aller Gestaltungsbereiche.

Wenn wir beispielsweise eine Zweiteilung vornehmen und zwischen einem Bereich, der 'Bedürfnisse und Be-

dürfnisträger' umfasst, und einem 'Technologiebereich' unterscheiden, so liegt ein wesentliches Problem der Vorgehensbestimmung darin, dass die beiden Bereiche aufeinander abgestimmt entwickelt werden (Huhn-Ei-Effekt).

Währenddem für neue Leistungsarten (Informationsaustausch-Bedürfnisse) und die Berücksichtigung neuer Transaktionsgruppen nur der Test von Teilentwicklungen (Labortests) oder Pilotversuche als sukzessives und risikominderndes Vorgehen zur Verfügung stehen, kann die Entwicklung und Anwendung neuer Informationstechnologien eine ganze Reihe strategischer Vorgehensweisen berücksichtigen. (Abbildung 4-39)

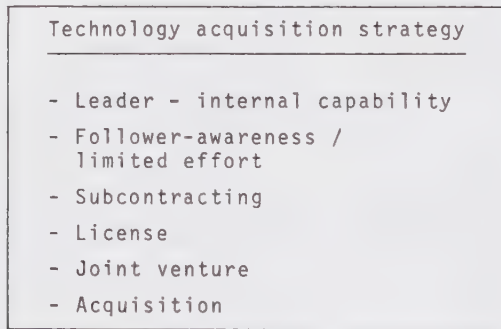


Abb. 4-39 Möglichkeiten zur Erschliessung neuer Technologien
(entnommen aus Frohman/Bitondo, 1982, S. 62)

Innerhalb der Strategiephase taucht - wie bereits bei den unternehmungspolitischen Zielsetzungen auch - die Frage auf, wie weit die Detaillierung und Konkretisierung der einzelnen Elemente der Unternehmungsstrategie vorangetrieben werden soll. Oder anders gefragt, welche Vorgehenspläne, Mittel- und Ressourcenüberlegungen und Zeitplanungen innerhalb der Unternehmungsstrategie

entwickelt werden, und welche Aufgaben aus diesem Bereich an nachgeordnete Instanzen delegiert werden sollen.

Diese Entscheidung hängt von einer Anzahl Faktoren ab, die je nach Unternehmung von mehr oder weniger Bedeutung sind, respektive deren Ausprägung die Unternehmungsführung in ihre diesbezügliche Entscheidung mit unterschiedlicher Gewichtung einbezieht.

Als solche Einflussfaktoren sind unter anderen zu nennen:

- Grösse der Unternehmung
- organisatorische Lokalisierung der Planungskapazitäten
- Ähnlichkeit der Problemstellung mit bereits gelösten oder in Lösung begriffenen strategischen Aufgaben
- Führungsstil (vgl. Bürgin, 1972, S. 26)
- Bedeutung der Aufgabenstellung für die Gesamtunternehmung
- Organisations- und gesellschaftspolitische Relevanz der strategischen Gestaltungsaufgaben
- Interdependenzen zwischen der Gestaltung der Leitungsorganisation und der Bestimmung der Unternehmungspolitik (vgl. Rühli, 1981, S. 211)

Wie bereits bei der Zielsetzungsphase ist auch in diesem Abschnitt der Erarbeitung einer Unternehmungspolitik unseres Erachtens eher auf die Gefahr der zu detailliert ausgearbeiteten Strategien hinzuweisen. Strategien sollen wiederum nur global formuliert werden, das würde bedeuten, dass beispielsweise die einzelnen Dimensionen der Unternehmungskonzeption in sich nur um eine bis zwei Gliederungshierarchien erweitert werden (vgl. dazu Abbildung 4-40).

Unternehmenskonzeption zur Bestimmung der Unternehmungsziele	Weitergehende Gliederung im Rahmen der Strategieerarbeitung
Informations- und Publikationsbedürfnisse	Verfeinerung des Bedürfnisrasters (Funktionen/ Verhaltensbereiche) (vgl. Abb. 3-21)
Informationsempfänger und Informationsquellen	Verfeinerung der Segmentierung der Transaktionsgruppen
Informationstechnologien	Ausweitung über das in den betrieblichen Funktionsbereichen (Beschaffung, Produktion, Absatz) gesetzte technologische Schwerkgewicht hinaus. Betrachtung aller Funktionsbereiche, und externer technologischer Abhängigkeiten.

Abb. 4-40 Vertiefungsmöglichkeiten der Unternehmenskonzeption (strategische Entwicklungsziele) bei der Strategieerarbeitung

Die in der Unternehmensstrategie auszuarbeitende Vorgehensweise kann die Hauptentwicklungsphasen und entsprechende Zwischenziele umfassen.

Entsprechend können die notwendigen Mittel und die dadurch gebundenen Ressourcen nur pauschal abgeschätzt werden.

Die Beachtung einer Kongruenz der Zielsetzungs- und Strategieaussagen in bezug auf ihre globale Fokussierung erscheint uns als vorteilhaft.

Darüber hinaus lässt die grosszügige Gliederung der Vorgehensschritte innerhalb der Strategiephase die An-

wendung einfacher Instrumente der Ablaufplanung, wie Netzplan und Balkendiagramm, zu.

(2) Notwendige Mittel und verfügbare Ressourcen

Während sich die notwendigen Mittel zum Aufbau respektive zur Aufrechterhaltung von Geschäftsbereichen aus deren angestrebter Soll-Beschreibung durch Analysen ermitteln lassen, richten sich die Ueberlegungen im Zusammenhang mit Ressourcen auf das Problem der Beschaffung und Verfügbarmachung von entsprechenden Kapazitäten in den Bereichen Personal, Anlagen, Material und Finanzen (vgl. Ulrich, 1978, S. 83).

Zur Abstimmung zwischen den notwendigen Mitteln und den ihnen entsprechenden Ressourcen stehen drei Möglichkeiten zur Verfügung:

- Abstimmung über die Zeit
- Verminderung der Mittelanforderungen
- Vermehrung von Ressourcen

Primär die Tatsache, dass eine Abstimmung zwischen den notwendigen Realisierungsmitteln und den einsetzbaren Ressourcen durch eine Optimierung der zeitlichen Einsatzplanung erfolgt, bedingt eine simultane Bestimmung der drei strategischen Elemente 'sachlogisches Vorgehen', 'Mittel- und Ressourcenplanung' und 'Zeitplanung'.

Die personellen Ressourcen sind unter zwei Aspekten zu betrachten. Erstens ist der Mitarbeiter als Träger eines fachlichen Spezialwissens in qualitativer Hinsicht in die globalen Ueberlegungen einzubeziehen, zweitens ist die quantitative Abschätzung der notwendigen Mann-Monate oder Mann-Jahre in die Ueberlegungen einzubeziehen.

Ist die Unternehmung in innovativen neuen Geschäftsbereichen aktiv, so ist der Sicherstellung von genügend Fachspezialisten über einen mehrjährigen Zeitraum hin-

weg Beachtung zu schenken. (Vgl. dazu Hinterhuber, 1977, S. 184 ff)

Die strategische Beurteilung von informationswirtschaftlichen Leistungserstellungs-Anlagen erfolgt für bereits vorhandene Anlagen in erster Linie hinsichtlich der Kapazitätsgrenzen, dann aber auch in bezug auf qualitative Merkmale, bei Druckmaschinen beispielsweise die Möglichkeiten von Farbeindrucken, Mehrfarben- und Vierfarbendrucken. Schliesslich sind Anlagen im Hinblick auf die Möglichkeiten technische Erneuerungen nachträglich anzubringen, respektive auf ihre technische Kompatibilität mit gegenwärtigen und zukünftigen Anlagen hin zu beurteilen. Beispiele: elektronische Datenverarbeitungsanlagen, fernmeldetechnische Geräte und Systeme.

Stehen neu zu integrierende Anlagen zur Diskussion, so sind die entsprechenden Interdependenzen betreffend Personal (Ausbildung, Einsatz) und Material (Verbrauchsmaterial, Abfallprodukte und Umweltbelastung) zu berücksichtigen.

Die bisher genannten Ressourcen sind nur in ihren quantitativen und qualitativen Dimensionen ausgeleuchtet worden. Ihre wertmässige Bedeutung schlägt sich in der Ermittlung der notwendigen finanziellen Mittel nieder. Die in der Gesamtunternehmung entstehende Nachfrage nach finanziellen Ressourcen und die Aufzeigung der Beschaffungsmöglichkeiten durch Finanzierung und Unternehmungsergebnisse sind durch Planrechnungen innerhalb eines Modells wohl am besten darstellbar. (Vgl. Arbeitskreis 'Langfristige Unternehmungsplanung', 1981, S. 39 ff)

Dabei ist angesichts der globalen Ausrichtung der unternehmungspolitischen Festlegungen auf die Gefahr hinzuweisen, die dadurch entsteht, dass die Verwendung von Methoden des Rechnungswesens die Vorspiegelung einer nicht existenten Genauigkeit zur Folge hat.

Um auf den globalen Charakter auch bei den finanziellen Ressourcenüberlegungen hinzuweisen, empfiehlt es sich beispielsweise von strategischen Planbilanzen, Planerfolgsrechnungen oder von strategischen Finanz- und Abschreibungsplänen zu sprechen. (Vgl. auch die Tabellen bei Hinterhuber, 1977, S. 205)

Die im Zusammenhang mit strategischen Führungs- und Gestaltungsaufgaben häufig erwähnten Methoden der Portfolio-Analysen sind vielfach auf Finanzströme aggregierte Gesamtbetrachtungen der ganzen Unternehmung mit ihren Geschäftsbereichen.

Als 'Plan- oder Soll-Portfolio' lassen sich solche Methoden mit gewissen Einschränkungen zur Mittelbestimmung und zur Ressourcenplanung einsetzen. 'Der (...) Vorteil dieser Darstellung (Portfolio-Matrix, d.V.) ist die Möglichkeit, eine Verbindung zwischen der strategischen und der finanziellen Situation der Geschäftseinheit herzustellen.' (Andreae/Bodinot, 1981, S. 27/28)

Picot schreibt: 'Nachdem alle Segmente der Unternehmung eingeordnet wurden, lässt sich die Ausgewogenheit des Portfolios im Hinblick auf gegenwärtige und zukünftige Finanzierbarkeit von Geschäftsfeldern mit hohem Mittelbedarf durch die Geschäftsfelder mit Mittelfreisetzung feststellen.' (Picot, 1981, S. 564)

Wir verzichten hier auf die Darstellung und Diskussion der Anwendungsmöglichkeiten der unterschiedlichen Portfolio-Ansätze und verweisen neben der bereits in dieser Arbeit erwähnten Literatur (vgl. Kapitel 3.1.2.3) noch auf die Arbeiten von Green und Jones (1982, S. 61-70) und Bamberger (1982, S. 49-57) sowie Lange (1981), Hahn (1982).

Eine der wesentlichsten Einschränkungen bei der Verwendung von Portfolio-Methoden für die Strategieerarbeitung innerhalb der Unternehmungspolitik liegt in der

Vergangenheitsorientierung des für die Portfolio-Analysen entwickelten Instrumentariums. Portfolio-Analysen verfolgen in der Regel einen Aggregationsweg durch detaillierte Mengen- und Wertgerüste (vgl. S. 120). Damit kann als Voraussetzung für die Anwendung der Portfolio-Methoden die Erarbeitung des notwendigen 'Zahlenmaterials' in Form von mehr oder weniger abgesicherten Schätzungen genannt werden.

Als Hilfsmittel zur Erstellung alternativer Mittel- und Ressourcenplanungen im Zusammenhang mit der Ausarbeitung mehrerer Strategiemöglichkeiten bieten sich etwa quantitative Modelle an. (Vgl. dazu Felzmann, 1982, S. 834-845; Ruhland, 1983, S. 45-52) Als Beispiel ist in Abbildung 4-41 eine Modell-Grundstruktur wiedergegeben.

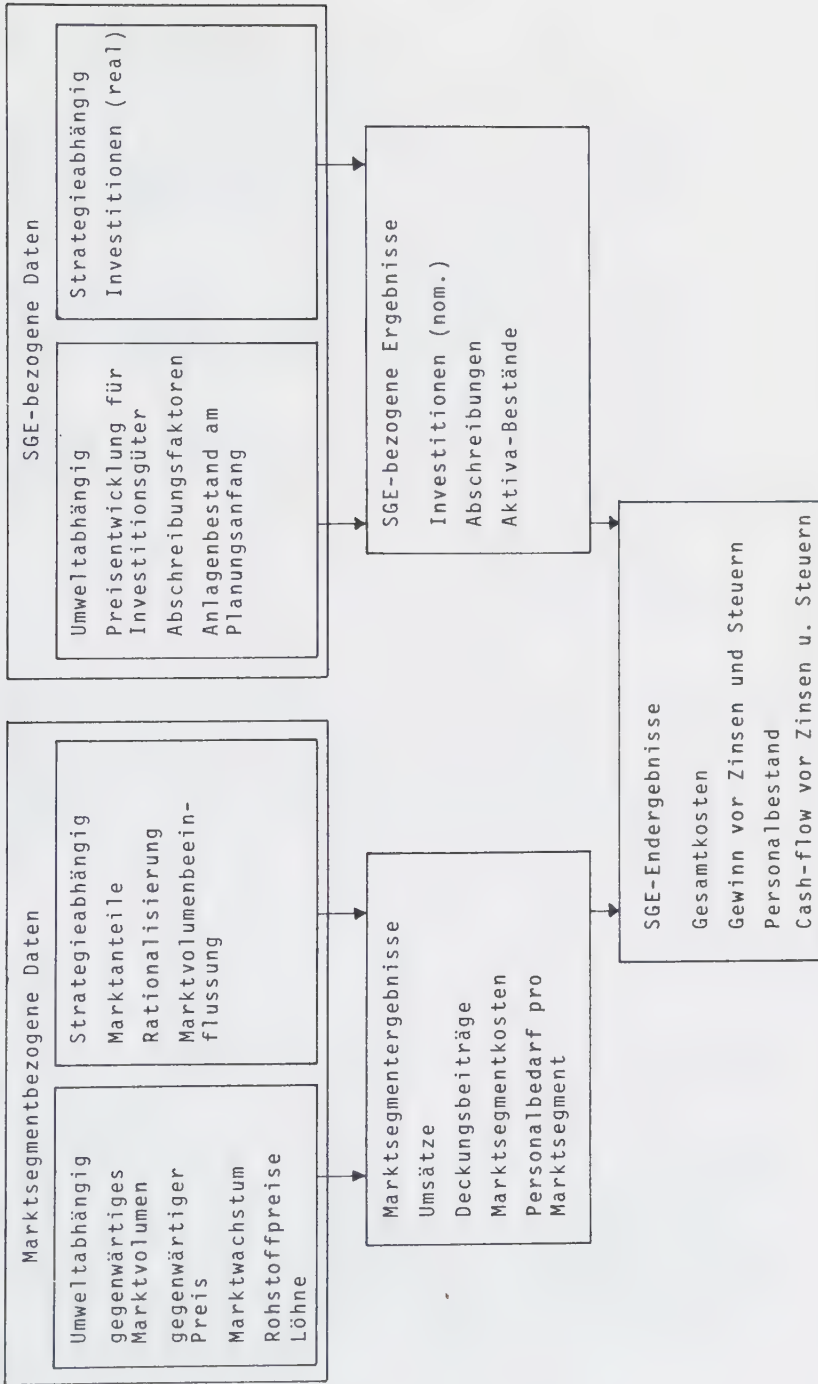


Abb. 4-41 Grundstruktur der SGE-Modelle (SGE = Strategische Geschäftseinheit(en))
Quelle: Felzmann, 1982, S. 836

(3) Bestimmung des Zeitplanes der Zielverwirklichung

Die Verteilung der Realisierungsschritte aus dem Vorgehensplan nimmt auf die Belastbarkeit der Ressourcen insofern Rücksicht, als die optimale Abstimmung zwischen Mittelbedarf und Ressourcenfreisetzung unter anderem über die Zeit erfolgt.

Darüber hinaus nimmt die Zeitplanung auch die Abstimmung mit externen Entwicklungsvoraussetzungen und -bedingungen vor. Als Entwicklungsbedingungen können zum Beispiel genannt werden:

- Entwicklungsprojekte der Investitionsgüterlieferanten
- Terminplanung von eigenen oder externen Bauvorhaben
- Einführungsplanung neuer informationstechnischer Endgeräte
- Einführungsplanung von Innovationen im Telekommunikationsbereich (Netze, Dienste)
- strategische Pläne der Konkurrenz

Schliesslich beachtet die zeitliche Fixierung des Realisierungsprozesses auch interne organisationspolitische und allgemein gesellschaftspolitische Gegebenheiten; dies hauptsächlich im Zusammenhang mit Redimensionierungsabsichten und allgemein umstrittenen Innovationen.

(Vgl. Kreikebaum, 1981, S. 101 ff)

4.3.4 Prüfung der Konsistenz alternativer Strategien

Unmittelbar vor der Entscheidung über die zu wählende Strategie stehen wir innerhalb des unternehmungspolitischen Arbeitsprozesses vor einer eigentlichen Zäsur. Sind die unternehmungspolitischen Ziele bestimmt, die dazu gehörenden Strategieentscheide getroffen, so ist das in absehbare Zukunft projizierte Soll-Verhalten der Unternehmung be-

stimmt. Die anschliessende Phase der 'unternehmungspolitischen Massnahmen' geht von der längerfristigen Projektion aus und beantwortet lediglich die Frage, wie durch einen nächsten 'kleinen Schritt' (Auftragserteilung) die Verwirklichung der geplanten Geschäftsbereiche in die Wege geleitet werden kann.

Die Konsistenzprüfung versucht - wenn möglich aus einigem Abstand - die unternehmungspolitischen Ziele und Strategien gesamthaft auf mögliche Fehler, Inkonsistenzen und Unklarheiten zu durchleuchten. Dabei wird das nun klar formulierte Soll-Verhalten der Unternehmung in Gegenüberstellung mit unterschiedlichen Fragestellungen und Sachlagen beurteilt. Als Objekte der Gegenüberstellung können unter anderen genannt werden:

- Konkurrenzabsichten und -verhalten
- Kooperationsofferten
- Wirtschaftliche, gesellschaftliche, kulturelle, politische, technologische Trends
- 'Traditionen' der Organisationsstruktur der eigenen oder für die Akquisition vorgesehenen Unternehmungen
- Belastungen des Leistungspotentials und der Ressourcen
- Risikoumfang und Risikokumulierungen
- Interdependenzen zur Beziehungsumwelt der Unternehmung (Kunden, Lieferanten, Eigentümer, Kreditgeber, u.a.m.)

(Vgl. Hinterhuber, 1977, S. 114 ff, S. 202)

Wesentlich scheint bei der Konsistenzprüfung von Strategien, dass diese Prüfung sowohl interne, wie auch externe Koordinationserfordernisse beachtet. (Vgl. Saias/Montebello, 1980, S. 341)

4.3.5 Auswahl der gültigen Unternehmungsstrategien

Bereits während der Erarbeitung der Unternehmungsstrategien können zwei Vorentscheidungen anfallen:

(1) Entscheidung über Zielrevision

Die im Rahmen der Ausarbeitung der Unternehmungsstrategien gewonnenen zusätzlichen Informationen über neue Geschäftsbereiche können in besonderen Fällen zur Einsicht führen, dass die vorgegebenen unternehmungspolitischen Ziele überprüft werden sollten.

Handelt es sich dabei um unternehmungspolitische Sicherungsziele (Gewinn-, Rentabilitätsvorgaben u.ä.m.), so stellt dies eine an sich problemlose Feedback-Schleife im Prozess der Unternehmungspolitik dar.

Schwieriger wird diese Vorentscheidung im Zusammenhang mit strategischen Entwicklungszielen (Geschäftsbereichen) zu fällen sein.

Entweder sind die vorliegenden Informationen dergestalt, dass der Erarbeitungsvorgang der Unternehmungspolitik konsequent um eine Phase zurückgesetzt werden muss oder die 'Unstimmigkeiten' lassen sich durch eine geringfügige Zielkorrektur, zum Beispiel eine verstärkte Globalisierung der Zielaussagen, beseitigen.

Ein Zurückgehen in die Zielsetzungsphase kann aus zusätzlich beigezogenen Informationen heraus begründet werden, oder aber von einer kurzfristigen Entwicklung der Einflussfaktoren her notwendig werden.

(2) Entscheidung über Streichung des Zieles

Die Erarbeitung eines Strategievorschlages muss aufgegeben werden, da die Verfolgung des vorgegebenen unternehmungspolitischen Zieles als unzweckmässig oder unmöglich erscheint.

Dieser Fall dürfte eher bei 'unklaren unternehmungspolitischen Zielen' und bei Zieloptionen auftreten. Innovationsabsichten in unsicheren Bereichen der Zukunft, die bereits in der Strategiephase Schwierigkeiten bei der Fortdeterminierung aufgeben, werden allenfalls zu den Zieloptionen zurückversetzt.

Eine Kategorie 'Strategieoptionen' ist aus unserer Sicht nicht notwendig, da die Zieloptionen alle aus irgendwelchen Gründen als pendent zurückgestellten Geschäftsbereiche umfassen.

Neben diesen als Vorentscheidungen charakterisierten Entscheidungssituationen endet die Strategiephase aber schliesslich mit der Auswahl und Autorisation der gültigen Unternehmungsstrategien.

Bei Vorliegen von nur einer Strategie ist über deren Annahme oder Rückweisung zu entscheiden, bei Vorhandensein mehrerer Strategievarianten muss die vorteilhafteste Unternehmungsstrategie ausgewählt werden.

Als Entscheidungskriterien sind wiederum, wie bei der Zielentscheidung, die unternehmungspolitischen Sicherungsziele, wie Wirtschaftlichkeits- und Verhaltensnormen, anzuwenden.

4.3.6 Redimensionierungsstrategien und F+E-Strategien

In diesem Abschnitt soll kurz auf einige Spezialprobleme im Zusammenhang mit Redimensionierungsstrategien, respektive Forschungs- und Entwicklungsstrategien, eingegangen werden. Wurde innerhalb der strategischen Entwicklungsziele ein teilweiser oder vollständiger Rückzug aus einem Geschäftsbereich vorgegeben, so ist die Entwicklung einer zweckmässigen Vorgehensweise und das Fixieren eines Zeitplanes kein triviales Problem. Wir versuchen aufzuzeigen, dass zur Realisation von Schrumpfungsziele oft als alternative Unternehmungsstrategien denkbar und überprüfenswert sind.

Forschungs- und Entwicklungsstrategien zielen auf die Erschliessung prognostizierter Leistungsprogramme vielfach im Zusammenhang mit technologischen Innovationen ab.

Zur Ausarbeitung von innovativen Strategien sind in der

Fachliteratur unzählige Beiträge erschienen. Wir versuchen, die wichtigsten Besonderheiten von Forschungs- und Entwicklungsstrategien zu eruieren und in ihrem Zusammenwirken darzustellen.

4.3.6.1 Redimensionierungsstrategien

Vorweg ist auf die weit geringere Zahl von Literaturbeiträgen zu den Themen Redimensionierung, Desinvestition, Liquidation, verglichen etwa mit dem Themenbereich 'strategische Innovationen' hinzuweisen. Redimensionierungsaufgaben sind - wie noch zu zeigen sein wird - eher am Schluss der Attraktivitäts-Rangliste betriebswirtschaftlicher Führungsaufgaben zu finden.

Unter Redimensionierungsstrategien verstehen wir alle Vorgehensvarianten mittels derer ein partieller oder gesamthafter Abbau eines Geschäftsbereiches realisiert werden kann. Darunter fallen auch Desinvestitions-, Umstrukturierungs-, Aufgabe-, Sanierungs- und Liquidationsstrategien, falls dadurch ein Geschäftsbereich vollständig oder in irgendeiner Ausprägung abgebaut wird.

(Vgl. Hahn, 1981, S. 1079; Krystek, 1981, S. 251 ff)

Redimensionierung als strategische Grundhaltung setzt voraus, dass die strategischen Entwicklungsziele entweder einen konkreten Abbau vorgeben (partiell oder total), oder im Rahmen der Sicherungsziele bessere Leistungen verlangen und die entsprechende Realisation nur durch Redimensionierung möglich ist.

Hinter der strategischen Grundhaltung 'Redimensionierung' können unterschiedliche Konstellationen von strategischen Entwicklungszielen und Sicherungszielen stehen (Abbildung 4-42). Strategische Entwicklungsziele können, wenn auch global, sehr klare Vorstellungen über die abzubauenen Teile des Geschäftsbereiches enthalten, oder nur eine Redimensionierung, ohne konkretere Aussagen fordern. Auch Siche-

rungsziele können restriktive Normen der Aufwand- und Ertragsentwicklung und der Realisierungszeiträume enthalten, oder aber weite Handlungsspielräume für unterschiedliche Realisierungsstrategien zulassen.

Sicherungsziele	strateg. Entwicklungsziele	
	konkrete Abbaubereiche	Abbau nicht konkretisiert
restriktive Ziele	enger Strategieraum	Dominanz der Sicherungsziele
weitgefasste Ziele	Dominanz der strateg. Entwicklungsziele	weiter Strategieraum

Abb. 4-42 Aufgabenbereiche für Redimensionierungsstrategien aufgrund des unternehmungspolitischen Zielsystems.

Besondere Beachtung soll in allen Redimensionierungsvorhaben die zeitliche Abstimmung des Vorgehens erfahren. 'The firm's strategy problem in 'endgame' (...) is one of timing' (Harrigan, 1982, S. 45)

Dies bedeutet, dass die im Rahmen der unternehmungspolitischen Zielvorgaben übliche zeitliche Fixierung der Erreichung des vorgegebenen Soll-Zustandes allenfalls offengelassen werden muss.

Der als Element der Unternehmungsstrategie vorgesehene Zeitplan hingegen hat im Falle einer Redimensionierungsstrategie eine hervorgehobene Bedeutung. Da bei Redimensionierungsstrategien, aus einsichtigem Grund, das Verhalten der Konkurrenz, zum Beispiel abrupte Marktaustritte grosser Anbieter, die unternehmungspolitische Lage kurzfristig verändern kann, wird der Notwendigkeit eines optimalen zeitlichen Handelns weniger durch einen raffinierten stra-

tegischen Zeitplan, als vielmehr durch eine stete Beobachtung der Entwicklungen und die Sicherstellung der Handlungsfähigkeit im situativ bestimmbaren Entscheidungszeitpunkt entsprochen.

Ein zweiter Einflussfaktor zeitkritischer Art kann dadurch wirksam werden, dass jedes Zuwarten mit konkreten Massnahmen der Unternehmung grosse Nachteile bringt, respektive gar ihr Ueberleben in Frage stellt. 'If there is imminent danger to survival, then it is almost always necessary to make a operational response to the situation in the near term even though a strategic response may eventually follow.' (Hofer, 1980, S. 272)

Krystek schlägt einen detaillierten 'Prozess des liquidativen Krisenbewältigungs-Management' vor. (Krystek, 1981, S. 248 ff.)

Im Zusammenhang mit der Erarbeitung von Redimensionierungsstrategien sind eine ganze Reihe spezifischer Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Glueck nennt zum Beispiel drei Gruppen von Faktoren:

- '1. Structural factors: durable and spezific assets, useful primarily to one company, one industry or one location. {...)
2. Corporate strategy factors: The more interrelated or complementary the SBU's within the corporation, the more difficult the divestment.
3. Managerial factors: These include:
 - a) Inadequate information to realize the SBU isn't doing as well as it should be.
 - b) The divestment hurts the manager's pride, and is seen as a sign of failure
 - c) The divestment severs identification with a business and hurts specialized careers.
 - d) The divestment conflicts with social responsibility objectives.

- e) Incentive systems for managers reward large size.'

(Glueck, 1980, S. 226)

Redimensionierungsstrategien erarbeiten bedeutet aber auch, eine intensive Auseinandersetzung mit den allfälligen Austritts-Barrieren, 'Exit-Barriers'. (Harrigan, 1980 und 1982)

Harrigan nennt folgende Arten von Austritts-Barrieren:

'Accounting Loss Treatements

- Poor Performance Undermines Confidence in Management's Capabilities
- Valuation Induces Firms to Prolong Their Presence in Industry
- (...)

Strategic Exit Barriers

- Quality Image, Shared Customers, Shared Physical Facilities or Other Shared Strategic Facilities
- Centrepiece of Related Strategies (Corporate Image)
- Customers May be Cut Off; May Harm Firm in Other Business

Managerial Exit Barriers

- Emotional (Prestige) Investment
- Turf Battles (Interdepartmental Transfers or Other Integration)'

(Quelle: Harrigan, 1982, S. 46)

Darüber hinaus können weitere Austritts-Barrieren erwähnt werden:

- vom Staat formell oder informell vorhandene Möglichkeiten der Verzögerung von Betriebsschliessungen, -verkäufen
- Austritts-Barrieren, die sich aus vertraglichen Verpflichtungen der Unternehmung gegenüber Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Verbänden ergeben können.

Der teilweise oder gänzliche Abbau eines Geschäftsbereiches kann über unterschiedliche Arten des Verkaufs und

durch Liquidation erfolgen. Glueck sieht vier mögliche Wege der Desinvestition:

- (1) Falls der Geschäftsbereich verselbstständigt werden kann, ist ein Verkauf als 'Unternehmung' möglich. Eine Beteiligung an der 'neuen Unternehmung' ist dabei möglich.
- (2) Verkauf des verselbständigten Geschäftsbereiches an die Mitarbeiter
- (3) Der Geschäftsbereich lässt sich schlecht verselbständigen und wird an einen Käufer abgetreten, der ihn nützlich findet.
- (4) Der Geschäftsbereich wird liquidiert und in Teilen verkauft.

(Vgl. Glueck, 1980, S. 227)

Obwohl die organisatorischen Probleme im Zusammenhang mit der Erarbeitung und Verwirklichung der Unternehmungspolitik nicht Gegenstand dieser Arbeit sind, soll im Zusammenhang mit Redimensionierungsstrategien auf die Schwierigkeiten hingewiesen werden, für diese 'unbeliebte Aufgabe' Personal zu finden, respektive die im persönlichen Bereich begründeten Widerstände gegen eine ruhmlose Arbeit bei geeigneten Personen zu beseitigen.

Ist der teilweise Abbau eines Geschäftsbereiches mit einer Sanierung des gesamten Geschäftsbereiches verbunden, so wird ein erfolgreiches Vorgehen oft an die Bedingung geknüpft, dass die Führungspositionen neu besetzt werden. (Hofer, 1980, S. 273)

Die von Gerstein und Reisman vorgeschlagenen charakteristischen Merkmale des idealen 'Liquidations-Managers' zeigen eindrucksvoll, warum Desinvestitionsprobleme kaum jemand anzuziehen vermögen:

'Specific Characteristics of Ideal Candidates:

(...) Willing to Be the Bad Guy (...) Low-Glory Seeking:
Willing to Do Dirty Jobs - Does Not Want Glamour'

(Vgl. *Gerstein und Reisman, 1983, S. 37)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Schwierigkeiten, die sich speziell im Zusammenhang mit Redimensionsierungsstrategien ergeben, durch folgende Faktoren erklärt werden können:

- (1) Berücksichtigung und Ueberwindung von Austritts-Barrieren
- (2) Erkundung möglicher Desinvestitions-Alternativen ohne bereits seine Pläne zu verraten
- (3) Möglichst viel Informationen über die Konkurrenzabsichten, Nachfrageentwicklung und Ueberkapazitäten beschaffen
- (4) Timing der wichtigsten Realisationsschritte
(Jetzt verkaufen oder noch möglichst viel herausholen)
- (5) Wie soll sich die operative Ebene inzwischen verhalten:
Erträge maximieren? Kosten reduzieren? Kapazitäten abbauen?
- (6) Führungskräfte zur Lösung dieser schwierigen Aufgaben finden, obwohl es sich um einen 'Job ohne Zukunft' handelt.

4.3.6.2 Forschungs- und Entwicklungsstrategien

Unter Forschung und Entwicklung werden mehrheitlich drei Arten von Informationsgewinnungsprozessen verstanden:

- Grundlagenforschung
- Angewandte Forschung
- Entwicklung

(Vgl. Pfeiffer und Staudt, 1974, Sp. 1521; Bemelmans, 1979, S. 33)

Für die Informationsunternehmung dürfte die Grundlagenforschung im Bereich der Technik und der Naturwissenschaften ausser Betracht fallen.

Eher vorstellbar ist eine Beteiligung bei angewandter Forschung, wenn darunter verstanden wird 'research with the objective to enlarge technical know-how in such a way that a specific commercial application can become a reality;' (Bemelmans, 1979, S. 33).

'Ziel der Entwicklungstätigkeit ist es dann, diese technische Lösung auf die ökonomischen Anforderungen abzustimmen.' (Pfeiffer und Staudt, 1974, Sp. 1522)

Das Schwergewicht der informationswirtschaftlichen Forschung und Entwicklungstätigkeit kann somit darin gesehen werden, technische Anlagen und Einrichtungen auf ihre Anwendungstauglichkeit aus der Sicht der Unternehmung und des Marktes zu überprüfen und Wege zu einer zweckmässigen Implementation von Technologien durch die Unternehmung aufzuzeigen.

Konsequenterweise müsste im Zusammenhang mit der Informationsunternehmung lediglich von 'Entwicklungsstrategien' gesprochen werden. Wir verbleiben allerdings beim Doppelausdruck Forschungs- und Entwicklungsstrategien (F+E Strategien), da dieser Ausdruck allgemeine Verbreitung gefunden hat.

Wenn F+E Strategien ein besonderer Abschnitt innerhalb dieser Arbeit gewidmet wird, so hat dies mehrere Gründe:

- F+E Strategien haben unterschiedliche Funktionen inne. (Vgl. Abbildung 4-43)
- F+E Strategien sind unter Einbezug des Wissens um eine hohe Rate an Fehlentwicklungen zu erarbeiten. Dabei sind eingestellte Entwicklungen umso kostspieliger, je später im Entwicklungsprozess der Stop-Entscheid gefällt wird.
- F+E Strategien sind dadurch gekennzeichnet, dass Vorgehensweise, Mitteleinsatz und Zeitplanung als schlecht strukturierte Probleme angesehen werden müssen.

- Die Ueberprüfung des Entwicklungsprozesses neuer informationswirtschaftlicher Leistungsangebote ist im Gegensatz zu Produktentwicklungen in der Industrie besonders schwierig, weil die Entwicklungsergebnisse Konzepte sind, deren Test schwierig und teuer ist (Pilotmärkte).
(Vgl. Thomas, 1978, S. 164)

Bezogen auf die Charakteristik der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit und auf die Art des angestrebten Geschäftsbereiches können die in Abbildung 4-43 unterschiedenen Funktionen von Forschungs- und Entwicklungsprozessen auseinandergehalten werden.

Charakteristik der F+E Tätigkeit	Art des Geschäftsbereiches	
	neuer Geschäftsbereich	bestehender Geschäftsbereich
Verbesserung der bestehenden Technologien	Neue Anwendung verbesserter Technologie.	Technische Modernisierung des Geschäftsbereiches
Neue Technologie	Innovation	Technologie-substitution

Abb. 4-43 Unterschiedliche Funktionen von F+E Strategien
(in Anlehnung an Rosenbloom und Kantrow, 1982, S. 120)

Innovation als Aufbau eines neuen Geschäftsbereiches auf der Basis einer neuen Technologie kann als anspruchsvollste Funktion innerhalb der vier Fälle in Abbildung 4-43 angesehen werden.

Da Innovationen zur Kategorie der schlecht definierten und schlecht strukturierten Probleme zu zählen sind, (vgl. Marr, 1980, Sp. 952) entstehen sowohl im Zusammenhang mit der planerischen wie führungsmässigen Bewältigung von innovativen Vorhaben Managementprobleme, die - in Ermangelung von

Erfahrungen mit ähnlichen Objekten - nur durch eine hohe Bereitschaft zur Risikoakzeptanz lösbar sind. (Vgl. Winkelhage, Marock, Gregor, 1980, Sp. 724)

Der Problembereich der Innovation kann von unterschiedlichen Seiten her strukturiert und analysiert werden:

- (1) Ist das zu lösende Innovationsproblem neu für die Unternehmung oder grundsätzlich neu?
- (2) Ist die Unternehmung gezwungen, innovativ auf Herausforderungen der Umwelt zu antworten (conservative model) oder sind innovative Anstrengungen institutionalisiert und werden laufend betrieben? (entrepreneurial model) (Vgl. Miller u. Friesen, 1982, S. 16)
- (3) Stellenwert des Innovationsvorhabens, gemessen am Wert der erwarteten Geschäftspotentiale, respektive an den Entwicklungskosten
- (4) Welche Variante des Erwerbs des technologischen Know-hows wird bevorzugt?
 - Eigenentwicklung
 - Lizenzübernahme
 - Erwerb einer 'Know-how Unternehmung'
 - Auftragsentwicklung durch Dritte
 - Kooperation mit Konkurrenten, Kunden, Lieferanten (vgl. Pausenberger, Giesel, Volkmann, 1982, S. 1045)
- (5) Ursachen für Innovationen in den Bereichen Informationstechnologie, Informations- und Publikationsbedürfnisse sowie Transaktionsgruppen.
(Vgl. die Liste für Technologieanpassungen bei Pausenberger, Giesel, Volkmann, 1982, S. 1049)

Innovationsprojekte sind gekennzeichnet durch Individualität (Einmaligkeit des Vorhabens), Kreativität und Unsicherheit (vgl. Kern u. Schröder, 1980, Sp. 708).

Dass die hohe Kreativität erfordernden Elemente einer Forschungs- und Entwicklungsaufgabe nicht nur durch Einsatz

umfangreicher personeller und finanzieller Ressourcen gelöst werden können, sondern eher von individuellen menschlichen Einzel- oder Teamleistungen abhängig sind, haben die Erfahrungen mit den sogenannten 'innovation centers' gezeigt. (Vgl. Barsacq, 1979, S. 15 ff)

Ausgehend von der Realisation eines neuen Geschäftsbereiches, 'Innovation', können die in Abbildung 4-43 enthaltenen weiteren drei Fälle 'Technologiesubstitution', 'Neue Anwendungen verbesserter Technologie' und 'Technische Modernisierung des Geschäftsbereiches' als Teilprobleme angesehen werden. Insofern gelten die im Zusammenhang mit Innovation gemachten Ausführungen partiell auch für die übrigen Funktionen von Forschungs- und Entwicklungsstrategien.

Forschungs- und Entwicklungsstrategien befassen sich mit der Integration von neuen Elementen in den dreidimensionalen Gestaltungsraum der Unternehmungspolitik. Sie basieren auf expansiven strategischen Grundhaltungen. Als Ausgangspunkt im unternehmungspolitischen Zielbereich sind strategische Entwicklungsziele zu nennen, die Expansions- oder Forschungs- und Entwicklungsrichtung festlegen, aber wohl kaum Realisierungsvorstellungen enthalten. Damit tritt neben den durch die globale Aussage der unternehmungspolitischen Zielsetzung bewirkten tiefen Determinierungsgrad zusätzlich das Problem, dass die strategischen Entwicklungsziele aufgrund fehlender Informationen und Entscheidungsvarianten unklar und lückenhaft sein können.

Als Kontrast zu Forschungs- und Entwicklungsabsichten sind die auf bisherigen Elementen des unternehmungspolitischen Zielsystems basierenden Investitionsvorhaben zu nennen. (Vgl. Bemeimans, 1979, S. 35)

Die Unsicherheit als Kennzeichen der Forschungs- und Entwicklungsstrategie kann in drei Teilbereichen lokalisiert werden (vgl. Abbildung 4-44). Einerseits kann der Grad der Vertrautheit der Unternehmung mit den dominanten Entwicklungsgebieten eines strategischen Entwicklungszieles beach-

tet werden. Konkret also die Vertrautheit mit den anvisierten Kundenbedürfnissen, Transaktionsgruppen oder Informationstechnologien. Andererseits hängt der Grad der Unsicherheit auch von der Phase des Technologie-Lebenszyklus und dem erwarteten Wettbewerbspotential ab.

Die grösste Unsicherheit und ein grosses Risiko ergeben sich in der Konstellation, bei der eine am Beginn des Lebenszyklus stehende Technologie zur Erschliessung eines sehr gross veranschlagten Wettbewerbspotentials eingesetzt wird, wobei die Unternehmung in den relevanten Entwicklungsgebieten kein Know-how aufzuweisen hat.

Je mehr Erfahrung eine Unternehmung in den Entwicklungsgebieten aufzuweisen hat, umso geringer die Unsicherheit; je weiter fortgeschritten eine Technologie in ihrem Lebenszyklus und je kleiner das Wettbewerbspotential, umso weniger interessant ist das Entwicklungsgebiet aus der Sicht der Unternehmung.

Risiko kann hier als Technik-Risiko und als wirtschaftliches Erfolgsrisiko verstanden werden. Während das Technik-Risiko als Wahrscheinlichkeit der Nichtrealisation aus technischen Gründen bezeichnet wird, umfasst das wirtschaftliche Erfolgsrisiko die Wahrscheinlichkeit, dass ein bereits weit fortgeschrittenes Entwicklungsprojekt abgebrochen werden muss, weil man zur Einsicht gelangt, dass der neue Geschäftsbereich Verluste erwarten lässt, respektive der wirtschaftliche Misserfolg zeigt sich nach der Einführung. (Vgl. Mansfield, 1981, S. 100)

Lebenszyklusphase der Technologie		neu	wachsend	reif	alternd
Vertraut- heit der Unter- nehmung mit den Ent- wicklungsgebieten:	Wettbewerbs- potential				
Nicht vorhanden		sehr grosses Risiko			uninteressan- tes Entwick- lungsgebiet
Entwicklungsstadium					
kommerzialisiert, noch weiter- entwicklungsbedürftig					
vorhanden		niedriges Risiko interessante Entwicklungen			

Abb. 4-44 Die Lokalisierung von Unsicherheiten und entsprechendem Risiko innerhalb von drei Teilbereichen.
(In Anlehnung an Sommerlatte u. Walsh, 1983, S. 309)

Aufgrund der erwähnten Unsicherheit im Zusammenhang mit Forschungs- und Entwicklungsstrategien dürfte es im Rahmen der Strategieerarbeitung innerhalb der Unternehmungspolitik problematisch sein, ein sachliches Vorgehen und einen Zeitplan zu generieren. Hingegen bildet das dritte Element der Unternehmungsstrategie, die Ressourcenbeschaffung und Mittelzuteilung, ein unumgängliches Entscheidungsproblem.

Marr nennt beim Innovationsträger vier Determinanten des Innovationsprozesses:

- (1) Art des Innovationsproblems
 - (2) Fähigkeit zur Erbringung innovativer Leistung
 - (3) Eignung der organisatorischen Strukturen für innovative Prozesse
 - (4) materielle und informationstechnische Ausstattung
- (Vgl. Marr, 1980, Sp. 953)

Während die Art des Innovationsproblems durch die unternehmungspolitischen Zielsetzungen fixiert wird, erstreckt sich die zweite Determinante in den Bereich der Ausgestaltung der Führung (institutionelle und funktionale Aspekte der Führung), und fällt daher nicht in den Themenbereich dieser Arbeit. Immerhin ist darauf hinzuweisen, dass die Fähigkeit zur Innovation in engem Zusammenhang mit den qualitativen personellen Ressourcen steht.

Andererseits ist allenfalls bereits in der Forschungs- und Entwicklungsstrategie, im Rahmen der Unternehmungspolitik also, auf Innovationswiderstände Rücksicht zu nehmen. Staudt weist in diesem Zusammenhang auf technische, personelle und sozial bedingte Innovationswiderstände hin. (Vgl. Staudt, 1983, S. 6) Besonders zu beachten sind Innovationswiderstände beim Aufbau von neuen Geschäftsbereichen, die potentiell für die Ablösung heutiger Geschäftsbereiche in Frage kommen könnten und somit als interne Konkurrenz Widerstände aus den aktuellen Geschäftsbereichen erfahren.

Die Mittelbereitstellung bei Forschungs- und Entwicklungsstrategien liegt schwergewichtig bei der Bereitstellung

finanzieller Mittel. Je nach Entwicklungsprojekt und Vorgehensweise liegen die aufwandmässigen Schwergewichte im Zeitablauf bei unterschiedlichen Aufwandkategorien. Wobei die Aufwendungen für Forschungs- und Entwicklungspersonal einen konstant hohen Anteil ausmachen dürften. Einzelne Investitionsphasen, wie Beschaffung von Pilotanlagen oder der gestaffelte Aufbau eines neuen informationstechnischen Leistungspotentials, bringen eine stufenweise Erhöhung der finanziellen Belastungen aus Sachanlagen.

Die Bestimmung des Forschungs- und Entwicklungsbudgets ist Gegenstand zahlreicher Beiträge in der Fachliteratur. 1) Neben der Bestimmung der einem bestimmten Projekt zuzubilligenden Finanzmittel steht vielfach auch die Frage des Forschungs- und Entwicklungsaufwandes als Ganzes zur Diskussion.

Bemelmans fand bei einer Untersuchung bei 69 schwedischen Unternehmungen folgende Methoden zur Bestimmung des Forschungs- und Entwicklungsbudgets:

Method	% of occurrence
(1) A percentage of actual or expected turnover	17
(2) A percentage increase of the R+D budget in previous year (years)	9
(3) Same costs as those incurred by the principal competitor	1
(4) Analysis of individual projects	62
(5) Other Methods	11

(Vgl. Bemelmans, 1979, S. 34)

1) Vgl. auch Poensgen u. Hort, 1983, S. 73-93; Mansfield, 1981, S. 98-106; Kleinknecht, 1981, S. 294; Brose u. Corsten, 1980, S. 161

Eine Untersuchung von Poensgen und Hort über Einflussgrößen auf den Forschungs- und Entwicklungsaufwand enthält unter anderem die hier wiedergegebenen Folgerungen:

- Zusammenhang F+E-Aufwand und Unternehmungsgröße:
'die nähere Untersuchung ergibt dabei, dass die Firmen-
größe nur in den F+E-intensiven Wirtschaftszweigen eine
erhebliche Wirkung hat. Wir stellen ferner fest, dass die-
ser Zusammenhang linear, nicht progressiv oder degressiv
ist.'
- Positiver Zusammenhang zwischen Diversifikation und F+E-
Aufwand: '... hebt die Hypothese auf, dass F+E-Anstren-
gungen und Diversifikation Substitute in der Unterneh-
mungspolitik sein können.'
- Zusammenhang zwischen Ausstattung mit Eigenkapital und
F+E-Aufwand:
'Wir finden einen solchen (positiven, d.V.) Zusammenhang
nur in der Teilstichprobe der nicht F+E-intensiven Indus-
trien.'
- F+E-Aufwand und Rendite:
'Für Firmen mit relativ hohem F+E-Aufwand ist die Rendi-
te deutlich (10,8 % vs. 6,7 %) höher (...) Ueberraschen-
derweise gilt dies auch, ja besonders ausgeprägt, für
die Teilstichprobe der kleinen Firmen.'

(Vgl. Poensgen u. Hort, 1983, S. 91)

Primär ist für die Bestimmung der finanziellen Mittel für Forschungs- und Entwicklungsstrategien eine Grobabschätzung der Personal- und Sachaufwendungen und deren Bewertung vorzunehmen. Dabei können Methoden der Risikohandhabung, wie Minimal- und Maximalschätzungen, angewendet werden. Eine nützliche Massnahme ist die Beschaffung eines realen Vergleichsfallles. Bei Innovationen liegen solche Vergleichs-
fälle nicht vor, da allenfalls niemand Erfahrungen mit neuen Technologien, Informationsaustauschbedürfnissen und Transaktionsgruppen gemacht hat. In dieser Situation kann

ein möglichst relevanter Vergleichsfall trotzdem gute Dienste leisten.

Darüber hinaus kommen in zweiter Linie Massnahmen zur Verteilung der finanziellen Lasten in Frage. Dazu zu zählen sind Kooperationsprojekte mit andern Unternehmungen und Institutionen, Nachsuchen von staatlichen oder privaten Forschungs- und Entwicklungsbeiträgen, Erteilung von Aufträgen an Dritte.

Diese Massnahmen brauchen nicht ganze Entwicklungsprojekte zu betreffen, sondern können für Teilentwicklungen vorgesehen werden.

Wie bereits gesagt, ist die Gliederung der Vorgehensweise bei Forschungs- und Entwicklungsstrategien erschwert und kann nicht in der Masse als Steuerungsinstrument aufgefasst werden, wie dies bei Erhaltungs- und Redimensionierungsstrategien der Fall ist. Immerhin schlagen wir drei Phasen des Vorgehens als Minimalgliederung vor:

- | | |
|------------------------------------|--|
| (1) Konzeptionsphase | Informationsbasis schaffen,
Konkretisierung des Vorgehens
und des Soll-Zustandes |
| (2) Pilotprojekt- und
Testphase | Einzeltests der Leistungser-
stellung und Leistungsverwer-
tung |
| (3) Aufbau-Phase | Aufbau des Geschäftsbereiches |

Diese drei Phasen orientieren sich weniger an einer materiellen Steuerung des Entwicklungsprozesses, sondern unterscheiden drei unterschiedliche Intensitäten des Engagements. Jeder Phasenwechsel kann von einer weiteren Entscheidung von unternehmungspolitischer Tragweite abhängig gemacht werden.

'Die Grundproblematik der Implementierung strategischer Pläne besteht darin, langfristige Ziele in die unmittelbare Zukunft zu transferieren und ein umfassendes, i.d.R. in hochaggregierten (globalen, d.V.) Grössen spezifiziertes Programm in sachlich und zeitlich differenzierte, konkrete Aufgaben aufzuspalten.' (Zahn, 1979, S. 274)

Diese Problematisierung der Umsetzung von Entwürfen und umschriebenen Absichten in die Wirklichkeit kann für die unternehmungspolitischen Massnahmen als Leitgedanke übernommen werden. Es dürfte nützlich sein, wenn sich die als Startbahn der Verwirklichung der unternehmungspolitischen Vorstellungen interpretierte Phase der Massnahmen auf die gesamte Realisierungskaskade der Unternehmungshierarchie ausrichtet.

Hinterhuber umschreibt die Aufgaben der Unternehmungsleitung im Zusammenhang mit der Durchführung von Strategien in drei Punkten:

- '(1) die Interaktionen zwischen den Strategien und funktionalen Politiken und der Organisationsstruktur und dem Organisationsverhalten zu bestimmen,
- (2) die organisatorischen Aenderungen und Kompromisse einzuführen, die für die Verwirklichung der Strategien notwendig sind; und
- (3) die Unternehmungsstruktur in den Bereichen zu verstärken, in denen sich die Unternehmung von den stärksten Konkurrenten abheben und strategische Wettbewerbsvorteile erzielen kann.' (Hinterhuber, 1978, S. 425)

Die Gegenüberstellung der Auffassungen von Zahn und Hinterhuber soll beispielhaft die Heterogenität der Schwerpunktgestaltung im Forschungsgebiet 'Strategieimplementierung' aufzeigen. Wir schliessen uns der wiedergegebenen Interpre-

tation von Zahn an und sehen als Grundproblematik der Implementierung strategischer Vorhaben durch die oberste Unternehmungsleitung die auf der Basis der unternehmungspolitischen Ziele und Strategien vorzunehmende Aufgabenteilung an die nächstfolgenden Planungs- und Realisierungsinstanzen.

Damit sind die auf Unternehmungsstruktur und Prozessgestaltung ausgerichteten organisatorischen Ueberlegungen lediglich aus unserem Themenbereich ausgeklammert; keineswegs soll ihnen aber die Relevanz im Zusammenhang mit der Strategiedurchführung abgesprochen werden.

Wir sind bereits in den Kapitel 2.2.3.2 (Verwirklichung der Unternehmungspolitik) und 2.2.3.3 (Anschluss an die operativen Bereiche) auf einzelne Fragen im Zusammenhang mit der Realisierung der unternehmungspolitischen Soll-Vorstellungen eingegangen.

Aus den in die absehbare Zukunft projizierten strategischen Entwicklungszielen und den entsprechenden Strategien lassen sich Massnahmen definieren, die einen in der Regel kürzeren Zeitraum als die Reichweite der strategischen Zielbildung berücksichtigen. Der Zeithorizont der Massnahmen richtet sich einerseits nach den Bedingungen des betreffenden Gestaltungsbereiches, wie Prognosemöglichkeiten, Detaillierungsgrad der zurzeit vorhandenen Ziele und Strategien, andererseits aber nach dem Planungs- oder Budgetierungssystem, in welches die in der Massnahmephase erteilten Aufträge einfließen.

Die auch in der schematischen Darstellung (Abb. 4-45) sichtbare Erweiterung der Massnahmenphase durch die als 'erster Schritt der Realisation' bezeichnete Komponente ist inhaltlich als Weiterbearbeitung der bereits innerhalb der vier Phasen der Unternehmungspolitik fixierten Massnahmen aufzufassen.

Diese Weiterbearbeitung versteht Massnahmen als Aufgaben, wobei die Unterteilung nach möglichen Aufgabenempfängern

vorgenommen worden ist. Es ergeben sich damit drei Arten von Aufgaben:

- (1) Die unternehmungspolitischen Vorgaben für die Teilbereichspolitiken oder -programme. Diese Kategorie dürfte den bedeutungsmässigen Hauptteil der Implementierungsanstrengungen der obersten Unternehmungsleitung ausmachen.
- (2) Die Einzelmassnahmen können als Restkategorie zu den unternehmungspolitischen Vorgaben an Teilbereiche angesehen werden. Sie umfassen daher mit wenig Ausnahmen alle Aufgaben, die nicht an die Teilbereiche weitergeleitet werden können. Dazu zählen einmalige, nur temporär anfallende Realisationsaufgaben, wie Aufträge an Kommissionen, Stäbe, Beratungs- und andere Dienstleistungsunternehmungen.
- (3) Schliesslich sind die Aufgaben, welche primär der obersten Unternehmungsleitung zukommen, zu erwähnen. Dazu können gezählt werden:
 - Die Schaffung konstitutiver Voraussetzungen zur Entwicklung neuer Geschäftsbereiche oder zur Redimensionierung bestehender strategischer Geschäftseinheiten. (Verträge, Unternehmungsgründungen, Kooperationsprojekte)
 - Repräsentations- und Interessenvertretung in Branchenverbänden und gegenüber Partnern und Konkurrenten.
 - Orientierungsaufgaben bei Veränderungen im Zusammenhang mit strategischen Geschäftsbereichen gegenüber den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit.

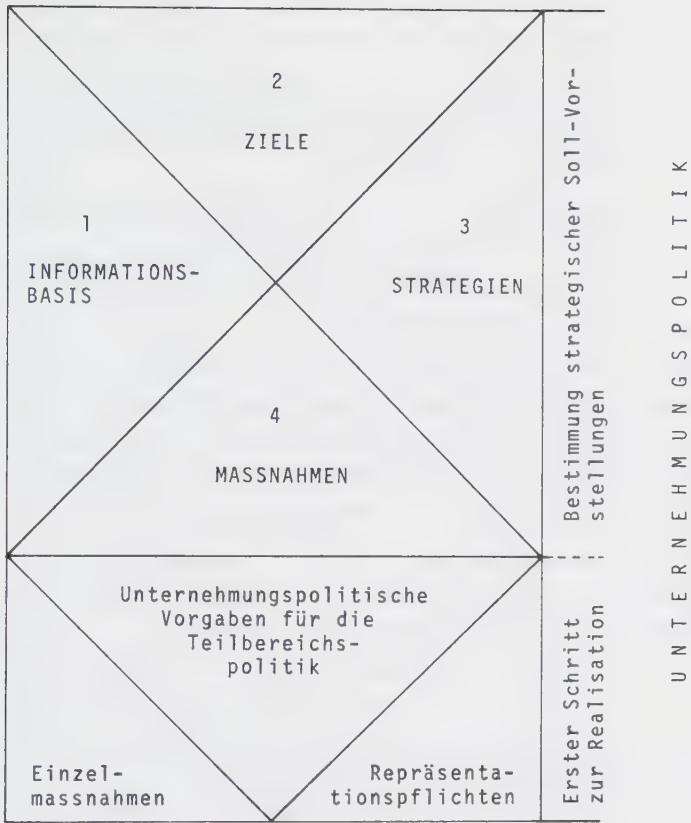


Abb. 4-45 Unternehmungspolitik: Bestimmung der Soll-Vorstellungen und erste Realisationsphase

Die Aufgabenerteilung an die nachgeordneten Aufgabeneempfänger kann als Problemkomplex der formalen Führungskonzeption angesehen werden. Zum materiell-orientierten Aspekt der Aufgabeninhalte behandeln wir nachfolgend die Aufgabenelemente 'Basisinformation', 'Zielvorgabe', 'Strategievorgabe' und 'Verfügbare Mittel'.

4.4.1 Basisinformation

Wie leicht ersichtlich sind die vier Elemente der Aufgaben-
definition in Analogie mit den Hauptphasen der Unterneh-
mungspolitik zu sehen.

Die Aufgabe an die Teilbereiche beinhaltet somit den von
ihrem Kontext her notwendigen Teil von Daten und Informa-
tionen aus der ersten Hauptphase der Unternehmungspolitik,
aus der Informationsbasis.

Der Begriff 'Basisinformation' soll darauf hinweisen, dass
dies für den Aufgabenempfänger eine informationelle Basis
abgibt, er aber aus eigenem Antrieb Informationen zu der
von ihm verlangten Aufgabenerfüllung beschaffen wird.

4.4.2 Zielvorgabe

Die mit der Unternehmungspolitik befassten Leuingsinstan-
zen werden, im Rahmen unserer Vorstellungen über Unterneh-
mungspolitik, nach der eigentlichen Festlegung der unter-
nehmungspolitischen Informationsbasis, Ziele und Strate-
gien, in der Massnahmenphase nochmals mit einer anspruchs-
vollen Aufgabe konfrontiert. Die Formulierung von Aufgaben
für die nachgeordneten Instanzen verlangt unter Umständen
eine erste Fortdeterminierung der vorliegenden unterneh-
mungspolitischen Ziele und Strategien.

In diesem Sinne ist die Zielvorgabe in mehrfacher Hinsicht
auf die für die auftragsempfangende Instanz richtige Dimen-
sionierung 'herunterzubrechen'. Dies bedingt eine teilwei-
se Neuinterpretation von strategischen Entwicklungszielen
in einzelnen Dimensionen der Unternehmungskonzeption.

Dabei spielen Ueberlegungen der fachlichen Zuständigkeit
und Arbeitsteilung zwischen einzelnen Unternehmungsberei-
chen mit hinein.

Die Bezeichnung 'Zielvorgabe' soll wiederum darauf hinweisen, dass die im Auftrag enthaltene Zielsetzung nur als Kern der autonomen Zielbildungsergebnisse des nachgeordneten Bereichs aufgefasst werden kann.

4.4.3 Strategievorgaben und verfügbare Mittel

Die beiden Kategorien, die hier gemeinsam behandelt werden, sind als zwei selbständige Elemente der Aufgabe aufzufassen. Dies ist durch die Realisierungsnahe der angesprochenen Instanz erklärbar. Im Lichte der Verwirklichung erhalten die verfügbaren Mittel (Personal, technische Anlagen, Finanzen) eine stärkere Bedeutung. (Vgl. Hobbs/Heany, 1977, S. 122)

Die Strategievorgabe entspricht der Uebertragung der im Rahmen der Strategieerarbeitung festgelegten ersten (Teil-) Phase auf die dafür vorgesehenen Teilbereiche der Unternehmung.

Entsprechend enthält die Vorgabe:

- (1) Orientierung über die strategische Grundhaltung der Unternehmung gesamthaft und in einzelnen Geschäftsbereichen.
- (2) Angaben über konkretisierte Entwicklungsziele und Sicherungsziele
- (3) Ueberblick über die vorgesehene sachliche Abfolge von Einzelschritten und die Bezeichnung der nun zur Realisation anstehenden Phase.
- (4) Darstellung des vorgesehenen Mittelbedarfes und der dafür eingesetzten Ressourcen, für den gesamten unternehmungspolitischen Planungszeitraum und für die aktuell bevorstehende Phase.
- (5) Gesamtzeitplan und Terminkalender der im Rahmen der Auftragserteilung relevanten Phase

- (6) Allenfalls Hinweise zur Konsistenzprüfung der angeordneten Massnahmen und zu einer entsprechenden Antragstellung auf Aenderung von Strategievorgaben im Rahmen der ordentlichen Plangenehmigung der Teilbereichspläne durch die Unternehmungsleitung.

4.5 SCHLUSSBEMERKUNGEN

Zum Schluss können wir feststellen, dass sich die von uns bearbeitete Problemstellung, die gedankliche Durchdringung der unternehmungspolitischen Führungsarbeit unter Einbezug konzeptioneller Gesamtsichten, als sehr vielschichtiger und entwicklungsfähiger Themenbereich erwiesen hat.

Der Versuch, die konzeptionelle Gesamtsicht im Zusammenhang mit der Informationsunternehmung über eine 'nur' ertragsorientierte Geschäftsfeldpolitik hinaus weiterzuentwickeln, und damit dem Aspekt des 'defining the business' in der strategischen Führungsaufgabe mehr Gewicht zu geben, ist nicht nur von theoretischem Belang, sondern müsste wohl auch für die betriebliche Praxis von Interesse sein.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Aaker, David A. (1983): Organizing a Strategic Information Scanning System, in California Management Review, Vol. 25, No. 2, January 1983, S. 76-83
- Abel, B. (1977): Problemorientiertes Informationsverhalten. Individuelle und organisatorische Gestaltungsbedingungen innovativer Entscheidungssituationen, Darmstadt 1977
- Abell, Derek, F. (1980): Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs 1980
- Abell, Derek, F./Hammond, John S. (1979): Strategic Market Planning. Problems and Analytical Approaches, Englewood Cliffs 1979
- Albach, Horst (1978): Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48. Jg. 1978, S. 702-715
- Albach, Horst (1979): Theorie und Praxis der Unternehmensplanung, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/79, 49. Jg. 1979, S. 9-18
- Allen, Brandt (1983): An unmanaged computer system can stop you dead, in Harvard Business Review, Vol. 60, No. 6, November-December 1982, S. 77-87
- Andreae, Michael/De Bodinat, Henri (1981): Moderne Methoden der strategischen Analyse, in harvard manager, No. 1, 1981, S. 20-31
- Andrews, K.R. (1980): The Concept of Corporate Strategy, (rev. ed.) Homewood, Ill. 1980
- Ansoff, H. Igor (1966): Management-Strategie, München 1966
- Ansoff, H. Igor (1979): Strategic Management, London and Basingstoke 1979
- Ansoff, H. Igor (1980a): Strategic Issue Management in: Strategic Management Journal, Vol. 1, Issue No. 2, April-June 1980, S. 131-148
- Ansoff, H. Igor (1980b): Managing the Process of Discontinuous Change - Part III - Alternative Approaches. Working Paper No. 80-37
European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM)
- Ansoff, H. Igor (1981a): Zum Entwicklungsstand betriebswirtschaftlicher Planungssysteme, in Steinmann, Horst (Hrsg.) Planung und Kontrolle. Probleme der strategischen Unternehmensführung, München 1981, S. 59-83
- Ansoff, H. Igor (1981b): Die Bewältigung von Ueberraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung
- Strategische Reaktionen auf schwache Signale -, in: Steinmann, Horst (Hrsg.): Planung und Kontrolle; Probleme der strategischen Unternehmensführung, München 1981, S. 233-243
- Ansoff, H. Igor/Declerck, Roger, P./Hayes, Robert, L. (1976): From Strategic Planning To Strategic Management, London, New York, Sydney, Toronto 1976
- Ansoff, H. Igor/Kirsch, Werner/Roventa, Peter (1981): Unschärfenpositionierung in der strategischen Portfolio-Analyse, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 51. Jg., Heft Nr. 10/1981, S. 963-988
- Arbeitskreis 'Langfristige Unternehmensplanung' der Schmalenbach-Gesellschaft (1981): Strategische Planung; in Steinmann, Horst (Hrsg.): Planung und Kontrolle, Probleme der strategischen Unternehmensführung, München 1981, S. 23-45
- Arnold, Ulli (1981): Strategische Unternehmensführung und das Konzept der 'schwachen Signale', in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt) Heft 6, Juni 1981, S. 290-293
- Aurich, Wolfgang und Schroeder, Hans-Ueli (1972): System der Wachstumsplanung im Unternehmen, München 1972
- Baer, R./Flückiger, H.R./Willi, W. (1979): Eine Vorgehenssystematik zur Planung computergestützter Informationssysteme, in 'angewandte Planung', Band 3, 1979, S. 185-194
- Bagdikian, Ben, H. (1980): Conglomeration, Concentration, and the Media, in Journal of Communication, Vol. 30, No. 2, Spring 1980, S. 59-64
- Bamberger, Ingolf (1982): Portfolio Analysis for the Small Firm, in: Long Range Planning, Vol. 15, No. 6/1982, S. 49-57

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Banbury, John/Nahapiet, Janine, E. (1979): Towards a Framework for the Study of the Antecedents and Consequences of Information Systems in Organizations, in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 4, No. 3/1979, S. 163-177
- Barsacq, Jean-Louis (1979): Peut-on enseigner l'innovation technologique et l'attitude entrepreneuriale? L'expérience américaine des 'innovation centers' in *Enseignement et Gestion*, Nouvelle série no. 11 - Automne 1979, S. 15-24
- Basci, Peter (1979): Operationale Informationssystem-Gestaltung (OISG), Bern und Stuttgart 1979
- Baumgartner, Beat (1980): Die Controller-Konzeption, Theoretische Darstellung und praktische Anwendung, Schriftenreihe des Institutes für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 35, Bern und Stuttgart 1980
- Bea, Franz Xaver (1974): Wachstumsziele und Wachstumsstrategien der Unternehmung, in Wild, Jürgen (Hrsg.): Unternehmungsführung, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, Berlin 1974, S. 441-463
- Bemelmans, Th. (1979): Strategic Planning for Research and Development, in *Long Range Planning*, Vol. 12, No. 2, April 1979, S. 33-44
- Bergner, Heinz (1976): Rundfunkbetriebe, in Grochla, Erwin/Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl. Bd. 3 Stuttgart 1976, Sp. 3480-3494
- Bidlingmaier, Johannes (1972): Unternehmungspolitische Konzeptionen, in Lechner, Karl (Hrsg.): Analysen zur Unternehmenstheorie, Festgabe für Leopold Illetschko zum 70. Geburtstag Berlin, 1972, S. 33-46
- Bidlingmaier, Johannes und Schneider, Dieter J.G. (1976): Ziele, Zielsysteme und Zielkonflikte, in Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, 3. Bd., Stuttgart 1976
- Bircher, Bruno (1976): Langfristige Unternehmungsplanung. Konzepte, Erkenntnisse und Modelle auf systemtheoretischer Grundlage, Schriftenreihe 'Unternehmung und Unternehmungsführung', Bd. 4, Bern 1976
- Bleicher, Knut (1981): Organisation. Formen und Modelle, Wiesbaden 1981
- Böhler, Heymo (1977): Der Beitrag von Konsumententypologien zur Marktsegmentierung. Eine kritische Analyse der Typologieversuche von Zeitschriftenverlagen, in *Die Betriebswirtschaft* (DBW), 37. Jg., Heft 3/1977, S. 447-463
- Böhret, Carl/Franz, Peter (1982): Technologiefolgenabschätzung, Institutionelle und verfahrensmässige Lösungsansätze, Frankfurt/Main 1982
- Bracker, Jeffrey (1980): The Historical Development of the Strategic Management Concept, in *Academy of Management Review* 1980, Vol. 5, No. 2, S. 219-224
- Brockhoff, Klaus (1983): Informationsverarbeitung in Entscheidungsprozessen: Skizze einer Taxonomie, in *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 53. Jg., 1983, Heft 1, S. 53-62
- Brönimann, Ch. (1970): Aufbau und Beurteilung des Kommunikationssystems von Unternehmungen, Bern 1970
- Brose, Peter/Corsten, Hans (1980): Zur Eignung investitionstheoretischer Kalküle für die Wirtschaftlichkeitsanalyse technologischer Innovationen, in *Journal für Betriebswirtschaft*, 30. Jg., Heft 3, September 1980, S. 161-174
- Bruckmann, Gerhart (1981): Zur Problematik der Institutionalisierung von 'Technology Assessment', in *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 51. Jg., Nr. 8/August 1981, S. 813-816
- Bullinger, Martin (1980): Kommunikationsfreiheit im Strukturwandel der Telekommunikation, Baden-Baden 1980
- Bundesrat (Schweizerischer) (1981): Botschaft über den Radio- und Fernsehartikel, vom 1. Juni 1981
- Bürgin, Urs, O. (1972): Der kooperative Führungsstil, Ansatz zu einem Führungsmodell, Schriftenreihe des Institutes für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 6, Bern und Stuttgart 1972
- Busch, Heinz (1981): Technology Assessment oder Systemanalyse, in *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 51. Jg., Nr. 8/August 1981, S. 805-812

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Carnap, R. (1942): Introduction to Semantics, Cambridge 1942, zit. nach Watzlawick, et. al.
- Chakraborty, Samir (1981): Strategic Planning for Telecommunications - A Systems Approach, in Long Range Planning, Vol. 14, No. 5/1981, S. 46-55
- Chandler, Alfred, D (1962): Strategy and Structure, Cambridge (Mass.) 1962
- Coburn, Marcia F. (1982): New Wave Publishing is still at low Tide, in Advertising Age, Vol. 53, No. 20/1982, S. 26-27
- Coenenberg, A.G. (1966): Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Corey, E. Raymond/Star, Steven, H. (1971): Organization Strategy. A Marketing Approach, Boston 1971
- De Noya, Louis, E. (1980): The Federal Government as a Source of Strategic Planning Information, in Long Range Planning, Vol. 13, No. 5, October 1980, S. 100-105
- Dlugos, Günter (1975): Unternehmungspolitik, in Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Stuttgart 1975, Sp. 4093 ff
- Dlugos, Günter (1981): Von der Betriebswirtschaftspolitik zur betriebswirtschaftlich-politologischen Unternehmungspolitik, in: Geist, Manfred, N. und Köhler, Richard (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, (Festschrift Sandig), Stuttgart 1981, S. 53 ff
- Dorow, Wolfgang (1982): Unternehmungspolitik, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1982
- Dretske, Fred, I. (1981): Knowledge & the Flow of Information, Cambridge, Mass. 1981
- Drucker, Peter, F. (1970): Vorwort zur deutschen Uebersetzung, von McLuhan, Marshall (1970): Die magischen Kanäle. Understanding Media, Frankfurt/Main, Hamburg 1970, S. 7-10
- Duncan, R.B. (1975): Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, in Administrative Science Quarterly, Vol. 17, 1975, S. 313-327
- Dunst, Klaus, H. (1979): Portfolio Management/Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin, New York 1979
- Dworak, Karl/Weber, Helmut, Kurt (1974): Diversifikation, in Grochla, Erwin/Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Stuttgart 1974, Sp. 1180-1185
- Ein-Dor, Phillip/Segev, Eli (1978): Strategic Planning for Management Information System, in Management Science, Vol. 24, No. 15, November 1978, S. 1631-1641
- Ewuji-Mensah, Kweku (1981): The External Organizational Environment and its Impact on Management Information Systems, in Accounting, Organizations and Society, Vol. 6, No. 4/1981, S. 301-316
- Expertenkommission (für eine Medien-Gesamtkonzeption) (1982): Bericht der Expertenkommission für eine Medien-Gesamtkonzeption, Bern 1982
- Fellinger, Ernst/Zügner, Karlheinz (1980): Ausgewählte Konzepte der strategischen Unternehmensplanung. Darstellung, Kritik, Vergleich. Forschungsbericht Nr. 158 des Instituts für höhere Studien Wien, September 1980
- Felzmann, Helmut (1982): Quantitative Unterstützung der strategischen Unternehmensplanung, ein Modell auf der Basis von strategischen Geschäftseinheiten, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 52. Jg., Nr. 9/September 1982, S. 834-845
- Fleck, Florian, H./Bosshard, Louis (1982): Gesellschaftspolitische Aspekte des Telefon-Bildschirmtext, in PTT-Betriebe: Kommunikationsleitbild, Anhang Szenarien, S. 35 ff
- Frese, Erich/Schmitz, Paul/Szypersiki, Norbert (Hrsg.) (1981): Organisation, Planung, Informationssysteme, Erwin Grochla zu seinem 60. Geburtstag gewidmet, Stuttgart 1981
- Frohman, Alan, L./Bitondo, Domenic (1981): Coordinating Business Strategy and Technical Planning, in Long Range Planning, Vol. 14, No. 6, 1981, S. 58-67
- Fuchs, H. (1976): Systemtheorie in: Grochla, E. und Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Band, 4. Auflage, Stuttgart 1976, Sp. 3820-3832
- Gabele, Eduard (1979): Unternehmungsstrategie und Organisationsstruktur, in: Zeitschrift für Organisation, 48. Jg., Heft 4/1979, S. 181-190

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Gabele, Eduard (1981): Die Leistungsfähigkeit der Portfolio-Analyse für die strategische Unternehmensführung, in: Rühli, Edwin und Thommen, Jean-Paul (1981) (Hrsg.): Unternehmensführung aus finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht, Stuttgart 1981, S. 45-61
- Gaitanides, Michael (1980): Produktportfoliomanagement und Planungsrechnung bei dezentraler Organisationsstruktur, in Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jg., No. 1, März 1980, S. 67-83
- Gälweiler, Aloys (1974): Unternehmensplanung, Grundlagen und Praxis, Frankfurt/Main 1974
- Gälweiler, Aloys (1979): Strategische Geschäftseinheiten (SGE) und Aufbauorganisation der Unternehmung, in Zeitschrift für Organisation 48. Jg., Heft 5/1979, S. 252-260
- Gälweiler, Aloys (1980): Determinanten des Zeithorizontes in der Unternehmensplanung, in Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.) Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen, Würzburg-Wien 1980, S. 165-182
- Gälweiler, Aloys (1981): Zur Kontrolle strategischer Pläne, in Steinmann, Horst (Hrsg.): Planung und Kontrolle, Probleme der strategischen Unternehmensführung, München 1981, S. 383-399
- Gälweiler, Aloys (1983): Zur Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Finanzierungspotential, in Töpfer, Armin/Afheldt, Heik (Hrsg.): Praxis der strategischen Unternehmensplanung, Management und Marketing, Bd. 5, Frankfurt 1983, S. 246-297
- Geist, Manfred, N. und Köhler, Richard (Hrsg.), (1981): Die Führung des Betriebes, Herrn Professor Dr. Dr. h.c. Curt Sandig zu seinem 80. Geburtstag gewidmet, Stuttgart 1981
- Gerl, Kurt/Roventa, Peter (1981): Strategische Geschäftseinheiten - Perspektiven aus der Sicht des Strategischen Managements, in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), (Kontaktstudium), 33. Jg. Heft 9/1981
- Gernert, Dieter (1979): Frühwarnung und Krisenbewältigung - Vom passiven zum aktiven Informationssystem, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Erg.-Heft 2/79, S. 147-150
- Gerstein, Marc/Reisman, Heather (1983): Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions, in Sloan Management Review, Vol. 24, No. 2, Winter 1983, S. 33-49
- Glueck, William F. (1980): Environmental Analysis and Diagnosis, in Glueck, William F. (Hrsg.) Business Policy and Strategic Management, New York 1980, S. 87-143 und S. 196-245
- Godiwalla, Yezdi, M./Meinhart, Wayne, A./Warde, William, D. (1980): Environmental Scanning - Does it Help the Chief Executive? in Long Range Planning, Vol. 13, No. 5, October 1980, S. 87-99
- Gomez, Peter (1981): Modelle und Methoden des systemorientierten Managements, Bern und Stuttgart 1981
- Green, G., J., L./Jones, E., G. (1982): Strategic Management Step by Step, in Long Range Planning, Vol. 15, No. 3/1982, S. 61-70
- Gremillion, Lee L./Pyburn, Philip (1983): Breaking the systems development bottleneck, in Harvard Business Review, Vol. 61, No. 2, March-April 1983, S. 130-137
- Grochla, Erwin (1980) (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980
- Grochla, Erwin und Szyperski, Norbert (1973) (Hrsg.): Modell- und computergestützte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1973
- Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.) (1975): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Stuttgart 1975
- Gutenberg, Erich (1962): Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962
- Gutenberg, E. (1976): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, 22. Auflage, Berlin 1976
- Haas, Max, O. (1976): Planungskonzeptionen schweizerischer Unternehmungen, Versuch einer vergleichenden Darstellung, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 16, Bern und Stuttgart 1976
- Hahn, Dietger (1980): Zweck und Standort des Portfolio-Konzeptes in der strategischen Unternehmensplanung, in Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen, Würzburg-Wien 1980, S. 114-134

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Hahn, Dietger (1981): Führungsaufgaben bei schrumpfendem Absatz, in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 33. Jg., Heft 12/1981, S. 1079-1089
- Hahn, Dietger (1982): Zweck und Standort des Portfolio-Konzeptes in der strategischen Unternehmensführung, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, 3. Bd, Kennzahl 4831, Berlin 1970
- Hahn, Dietger/Krystek, Ulrich (1979): Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie, in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 31. Jg., 1979, S. 76-88
- Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (1980) (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Stand und Entwicklungstendenzen, Würzburg/Wien 1980
- Hall, David, J./Saias, Maurice, A. (1980): Strategy follows Structure, in Strategic Management Journal, Vol. 1, No. 2, 1980, S. 149-163
- Hambrick, Donald C. (1982): Environmental Scanning and Organizational Strategy, in Strategic Management Journal, Vol. 3, 1982, S. 159-174
- Handels- und Industrieverein, Schweizerischer (1982): Vorort/Jahresbericht 1981/82, Zürich 1982
- Harrigan, Kathryn Rudie (1980): Strategy Formulation in Declining Industries, in Academy of Management Review, Vol. 5, No. 4/1980, S. 599-604
- Harrigan, Kathryn, Rudie (1982): Strategic Planning for Endgame, in: Long Range Planning, Vol. 15, No. 6, 1982, S. 45-48
- Hartmann, Rolf (1980): Planung mit Unternehmungsmodellen, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 37, Bern und Stuttgart 1980
- Haspeslagh, Philippe (1982): Portfolio planning: uses and limits, Harvard Business Review, Vol. 60, Nr. 1 1982, S. 58-73
- Hauschildt, Jürgen (1974): Freiheitsgrade beim Setzen neuer Ziele, Innovation als Determinante von Entscheidungszielen, in Wild, Jürgen (Hrsg.): Unternehmensführung, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, Berlin 1974, S. 409-440
- Hauschildt, Jürgen (1976): Zielbildung - ein heuristischer Prozess, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 46. Jg., 1976, S. 327-340
- Hauschildt, Jürgen (1980): Zielsysteme, in Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 2419-2430
- Hauschildt, Jürgen (1981) a): Zielbildung im Rahmen der Betriebswirtschaftspolitik, in Geist, Manfred, N. und Köhler, Richard (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Festschrift zum 80. Geburtstag von Curt Sandig, Stuttgart 1981, S. 131-143
- Hauschildt, Jürgen (1981) b): 'Ziel-Klarheit' oder 'kontrollierte Ziel-Unklarheit' in Entscheidungen? in: Witte, Eberhard (Hrsg.): Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen 1981, S. 305-322
- Hauschildt, Jürgen und Gemünden, Hans Georg (1980): Ziele von Unternehmern, in Hoyos/Kroeber-Riel/Rosenstiel/Strümpel (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, München 1980, S. 427-434
- Head, Robert, V. (1979): Strategic Planning for Information Systems, Wellesley, Mass. 1979
- Heinen, Edmund (1966): Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966
- Heinen, Edmund (1976): Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 5. Auflage, Wiesbaden 1976
- Heinen, Edmund (1978): Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in Heinen, Edmund (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Führungslehre, Ein entscheidungsorientierter Ansatz, Wiesbaden 1978, S. 15
- Heinen, Edmund (1981): Zum betriebswirtschaftlichen Politikbegriff - Das Begriffsverständnis der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in Geist, Manfred, N. und Köhler, Richard (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981, S. 43 ff
- Henzler, Herbert (1978): Strategische Geschäftseinheiten (SGE): Das Umsetzen von Strategischer Planung in Organisation in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48. Jg., 1978, S. 912-919

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Hesshaus, Werner (1977): Unternehmensführung und Unternehmensziele, Wiesbaden 1977
- Hill, Wilhelm/Fehlbaum, Raymond/Ulrich, Peter (1974): Organisationslehre 1, Band 1, Bern und Stuttgart 1974
- Hinterhuber, Hans, H. (1977): Strategische Unternehmensführung, Berlin, New York 1977
- Hinterhuber, Hans, H. (1978): Die organisatorische Umsetzung der strategischen Planung im Unternehmen, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48. Jg., 1978, S. 425-428
- Hinterhuber, Hans, H. (1980): Planung der Führungskräfteentwicklung als Gegenstand der strategischen Unternehmensplanung, in Hahn, Dietger/Taylor, Bernard: Strategische Unternehmensplanung, Stand und Entwicklungstendenzen, Würzburg - Wien 1980, S. 237-255
- Hirsch, Rudolph, E. (1968): Informationswert und -kosten und deren Beeinflussung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 20, 1968, S. 670-676
- Hobbs, John, M. und Heany, Donald, F. (1977): Coupling strategy to operating plans; in Harvard Business Review, Volume 55, Number 3, May-June 1977, S. 119-126
- Hofer, Charles, W. (1980) a): Turnaround Strategies in Glueck, William, F. (Hrsg.): Business Policy and Strategic Management, 3. Auflage, New York 1980, S. 271-278
- Hofer, Charles, W. (1980) b): Toward a Contingency Theory of Business Strategy, in Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Würzburg/Wien 1980, S. 60-84
- Hoffmann, Friedrich (1980): Führungsorganisation Band I, Stand der Forschung und Konzeption, Tübingen 1980
- Hogarth, Robin, M. und Makridakis, Spyros (1981): Forecasting and Planning: an Evaluation, in Management Science, Vol. 27, No. 2, February 1981, S. 115-138
- Holroyd, Philip (1980): Is There a Future for Social Forecasting? in Long Range Planning, Vol. 13, October 1980, S. 29-35
- Höring, Klaus (1980): Informationsdienstleistungsbetriebe, Organisation der, in Grochla, Erwin (1980): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 914
- Hunziker, Peter (1981): Das Publikum als Marktpartner im 'publizistischen Wettbewerb', Konstanzer Universitätsreden, Konstanz 1981
- Issaias, Heike (1982): Soziale Akzeptanz von Rationalisierungsmassnahmen durch die Arbeitgeber in der Druckindustrie, in Rationalisierung, 33. Jg., Nr. 5/6, 1982, S. 131-134
- Jaeger, H. (1980): Die quantitative Analyse von Informationsflüssen in Organisationen, Bochum 1980
- Jelinek, Mariann/Burstein, Michael, C. (1982): The Production Administrative Structure: A Paradigm for Strategic Fit, in Academy of Management Review, Vol. 7, No. 2/1982, S. 242-252
- Kaiser, Wolfgang/Lange, Bernd-Peter/Langenbucher, Wolfgang, R./Lerche, Peter/Witte, Eberhard (1978): Kabelkommunikation und Informationsvielfalt, Eine Problemanalyse zur Gestaltung von Pilotprojekten unter dem Aspekt der Wirkung auf die Presse, München, Wien 1978
- Kantrow, Alan, M. (1980): The strategy-technology connection, in Harvard Business Review, Vol. 58, No. 4, July-August 1980, S. 6-21
- Kappeler, Ekkehard (1975): Informationskosten aus der Sicht der Informationsökonomik und des Informationsverhaltens, in Zeitschrift für Organisation, 44. Jg., 1975, Heft Nr. 2, S. 95-104
- Kern, Werner/Schröder, Hans-Horst (1980): Forschung und Entwicklung, Organisation der, in Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 707-719
- Kirsch, W. (1971a): Entscheidungsprozesse, 2. Band: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971
- Kirsch, Werner (1971b): Entscheidungsprozesse, Dritter Band, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971
- Kirsch, Werner (1981): Unternehmenspolitik, von der Zielforschung zum strategischen Management, München 1981

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Kirsch, Werner/Klein, Heinz, K. (1977): Management-Informationssysteme I, II, Stuttgart 1977 (2 Bände)
- Kirsch, Werner/Esser, Werner-Michael/Gabele, Eduard (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979
- Kirsch, Werner und Trux, Walter (1979): Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg., Ergänzungsheft 2/79, S. 47-69
- Kleinknecht, Alfred (1981): Observations on the Schumpeterian Swarming of Innovations, in FUTURES, Vol. 13, No. 4, August 1981, S. 293-307
- Koch, Helmut (1979): Zum Verfahren der strategischen Programmplanung, in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 31. Jg., Heft 3/1979, S. 145-161
- Köhler, Richard (1976): Die Kontrolle strategischer Pläne als betriebswirtschaftliches Problem, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 46. Jg., 1976, Nr. 4/5, S. 301-318
- Köhler, Richard (1981): Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, in Geist, Manfred, N. und Köhler, Richard (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Curt Sandig zu seinem 80. Geburtstag gewidmet, Stuttgart 1981, S. 261-291
- Kofler, E., Menges, G. (1976): Entscheidungen bei unvollständiger Information, Heidelberg 1976
- Kotler, Philip (1977): Marketing-Management, Analyse, Planung und Kontrolle, deutsche Uebersetzung: Heide und Gerhard Reber, Stuttgart 1977
- Kotler, Philip (1980): Marketing-Management, 4 th edition, Englewood Cliffs 1980
- Kotler, Philip (1982): Darstellung im Rahmen eines Vortrages, 6./7. Sept. 1982 in Zürich
- Kramer, R. (1965): Information und Kommunikation, Berlin 1965
- Kreikebaum, Hartmut (1981): Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart 1981
- Kreikebaum, K. und Grimm, U. (1980): Strategische Unternehmensplanung in der Bundesrepublik Deutschland - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in Hahn, Dietger und Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Stand und Entwicklungstendenzen, Würzburg-Wien 1980, S. 517-539
- Kreikebaum, Hartmut und Suffel, Winfried (1981): Der Entwicklungsprozess der strategischen Planung, (Erfahrungen deutscher und amerikanischer Industrieunternehmen mit Geschäftsreichsorganisation bei der Einführung und Weiterentwicklung strategischer Planungssysteme), Thun-Frankfurt am Main 1981
- Krieg, W. (1971): Kybernetische Grundlagen der Unternehmungsgestaltung, Bern 1971
- Kruk, Max (1976): Zeitungsbetrieb, in Grochla, Erwin/Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Band 3, Stuttgart 1976, Sp. 4711-4719
- Krulis-Randa, Jan, S. (1977): Marketing-Logistik, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 21, Bern und Stuttgart 1977
- Krystek, Ulrich (1981): Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung, Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 17, Wiesbaden 1981
- Kubicek, Herbert (1981): Unternehmungsziele, Zielkonflikte und Zielbildungsprozesse, in Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 1981, Heft 10 (Oktober), S. 458-466
- Kühn, Richard (1978): Entscheidungsmethodik und Unternehmungspolitik, Methodische Ueberlegungen zum Aufbau einer betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplin, erarbeitet am Gegenstandsbereich der Unternehmungspolitik, Bern/Stuttgart 1978
- Kühn, Richard/Walliser, Marius (1978): Problemdeckungssystem mit Frühwarneigenschaften, in Die Unternehmung, 32. Jg., Nr. 3/1978, S. 223-246
- Kupsch, Peter (1979): Unternehmungsziele, Stuttgart, New York 1979
- Lange, Bernd (1981): Portfolio-Methoden in der strategischen Unternehmensplanung, Diss., Hannover 1981
- Leontiades, Milton (1982): The Confusing Words of Business Policy, in Academy of Management Review 1982, Vol. 7, No. 1, S. 45-48

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Levitt, Theodore (1960): Marketing Myopia, in Harvard Business Review, Vol. 38, No. 4, July-August 1960, S. 45-56
- Lewandowski, Rudolf (1980): Prognose- und Informationssysteme und ihre Anwendungen, Band 2: Mittelfristige Prognose- und Marketing-Systeme, Berlin-New York 1980
- Lientz, Bennet, P./Chen, Myles (1981): Assessing the Impact of New Technology in Information Systems, in Long Range Planning, Vol. 14, No. 6/1981, S. 44-50
- Link, Jörg (1982): Die methodologischen, informationswirtschaftlichen und führungspolitischen Aspekte des Controlling, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 52. Jg., Heft 3, 1982, S. 261-280
- Mandeville, Thomas (1983): The Spatial Effects of Information Technology/Some literature, in FUTURES, Vol. 15, No. 1, Febr. 1983, S. 65-72
- Mansfield, Edwin (1981): How economists see R&D, in Harvard Business Review, Vol. 59, No. 6, Nov/Dec 1981, S. 98-106
- Marr, Rainer (1980): Innovation, in Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 947-959
- Mauthe, Karl Dieter/Roventa, Peter (1982): Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand, in Zeitschrift Führung + Organisation, 51. Jg., Heft 4/1982, S. 191-204
- Mc Fadden, Fred, R./Suver, James, D. (1980): Kosten und Nutzen von Datenbanken, in Harvard Manager, No. 3, III. Quartal 1980, S. 27-35
- McFarlan, F. Warren (1981): Portfolio approach to information systems, in Harvard Business Review, Vol. 59, No. 5, September-October 1981, S. 142-150
- McFarlan, F. Warren/McKenney, James L./Pyburn, Philip (1983): The information archipelago - plotting a course, in Harvard Business Review, Vol. 61, No. 1, January-February 1983, S. 145-156
- McLeod, Raymond/Rogers, John (1982): Marketing Information Systems: Uses in the Fortune 500, in California Management Review, Vol. 25, No. 1, Fall 1982, S. 106-118
- McLuhan, Marshall (1969): The Gutenberg Galaxy, New York 1969
- McLuhan, Marshall (1970): Die magischen Kanäle, Understanding Media, Frankfurt/Main, Hamburg 1970
- Medien-Gesamtkonzeption (1982): siehe Expertenkommission
- Menges, G. (1969): Grundmodelle wirtschaftlicher Entscheidungen (Einführung in moderne Entscheidungstheorien), Köln und Opladen 1969
- Mertens, Peter (1981): Planung, Kontrolle und Management-Informations-Systeme, in Steinmann, Horst (Hrsg.): Planung und Kontrolle, Probleme der strategischen Unternehmensführung, München 1981, S. 348-369
- Mestmäcker, Ernst-Joachim (1978): Strukturwandel und Verfassung der Medien, Vortrag anlässlich der Jahrestagung des Bundesverbandes Deutscher Zeitungsverleger und der Verleihung der Theodor-Wolff-Preise 1977, BDZV Schriftenreihe Heft 14, Bonn 1978
- Metze, Gerhard (1980): Grundlagen einer allgemeinen Theorie und Methodik der Technologiebewertung, Innovative Unternehmensführung, Band 6, Göttingen 1980
- Miller, Danny/Friesen, Peter, H. (1982): Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, in Strategic Management Journal, Vol. 3, No. 1, January-March 1982, S. 1-25
- Milling, Peter (1981): Systemtheoretische Grundlagen zur Planung der Unternehmenspolitik, Berlin 1981
- Mintzberg, Henry (1978): Patterns in Strategy Formation, in Management Science, Vol. 24, No. 9, May 1978, S. 934-948
- Mitroff, Ian, I./Mason, Richard O. (1982): Business Policy and Metaphysics: Some Philosophical Considerations, in Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3, 1982, S. 361-371
- Montgomery, David, B. und Weinberg, Charles, B. (1979): Toward Strategic Intelligence Systems, in Journal of Marketing, Vol. 43, 1979, S. 41-52

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Morris, Ch. W. (1938): Foundation of the Theory of Signs, in Neurath, O., Carnap, R., Morris, Ch. W. (Hrsg.): International Encyclopedia of Unified Science, Bd. I, Nr. 2 Chicago 1938, S. 77-137
- Müller, Günter (1981): Strategische Frühaufklärung, München 1981
- Müller-Merbach, Heiner (1979): Datenursprungsbezogene Alarmsysteme, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg., Erg.-Heft 2/79, S. 151-161
- Nathusius, Klaus (1979): Venture Management, Berlin 1979
- Neubauer, F.F., (1980): Das PIMS-Programm und Portfolio-Management, in Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen. Würzburg-München 1980, S. 135-162
- Neue Zürcher Zeitung (1982): Telecommunications in Transition, Ausgabe 27.8.82, Nr. 198, S. 73
- Niggemann, W. (1973): Optimale Informations-Prozesse in betriebswirtschaftlichen Entscheidungssituationen, Wiesbaden 1973
- Nora, Simon/Minc, Alain (1978): L'informatisation de la société, Paris 1978
- Nordmann, Alfred (1974): Zielsetzungen der schweizerischen Maschinenindustrie. Eine empirische Erhebung, Bern 1974
Schriftenreihe des Institutes für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 12
- Pausenberger, Ehrenfried/Giesel, Franz/Volkman, Berhard (1982): Technologiepolitik internationaler Unternehmen, in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 34. Jg., Heft 12/1982, S. 1025-1054
- Pearce II, John A. (1982): Selecting among Alternative Grand Strategies, in California Management Review, Spring 1982, Vol. 24, No. 3, S. 23-31
- Pfeiffer, Werner (1971): Allgemeine Theorie der technischen Entwicklung als Grundlage einer Planung und Prognose des technischen Fortschritts, Göttingen 1971
- Pfeiffer, Werner/Bischof, Peter (1974): Investitionsgüterabsatz, in Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 918-938
- Pfeiffer, Werner/Staudt, Erich (1974): Forschung und Entwicklung, betriebliche, in Grochla, Erwin/Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Band 1, Stuttgart 1974, Sp. 1521-1530
- Pfeiffer, Werner/Metze, Gerhard (1981): Weiterentwicklung der Methodik des 'Technology Assessment' als ein Weg aus der Patt-Situation bei der Installierung zukunftsorientierter Technologien, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 51. Jg., Nr. 8/August 1981, S. 817-826
- Pflaumer, Peter (1981): Prognoseverfahren für die Unternehmensplanung: Der Box-Jenkins-Ansatz, in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 33. Jg., Heft 2/1981, S. 156-164
- Picot, Arnold (1981): Strukturwandel und Unternehmensstrategie, Teil 2, in Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 10. Jg., Heft 12/1981, S. 563-571
- Platz, H. Ph. (1980): Die Ueberwindung informationswirtschaftlicher Engpässe in der Unternehmung, Analyse von Möglichkeiten zur Verbesserung des Kosten/Leistungsverhältnisses von Informations-Systemen, Berlin 1980
- Poensgen, Otto, H./Hort, Helmut (1983): F&E-Aufwand, Firmensituation und Firmenerfolg, in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 35. Jg., Heft 2/1983, S. 73-93
- PTT, Schweizerische (1979): PTT-Geschäftsbericht 1979, Bern
- PTT-Betriebe, Schweizerische (1982): Kommunikationsleitbild, Bern, März 1982
- Pümpin, Cuno (1982): Management strategischer Erfolgspositionen, Bern/Stuttgart 1982
- Reese, Jürgen/Kubicek, Herbert/Lange, Bernd-Peter/Lutterbeck, Bernd/Reese, Uwe (1979): Gefahren der informationstechnologischen Entwicklung, Perspektiven der Wirkungsforschung. Hrsg.: Ges. für Mathematik und Datenverarbeitung, Institut für Planungs- und Entscheidungssysteme, Frankfurt/New York 1979

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Remer, Andreas (1982): Instrumente unternehmungspolitischer Steuerung, Unternehmungsverfassung, formale Organisation und personale Gestaltung, Berlin-New York 1982
- Renfro, William L. (1980): Forecasting the Impact of Public Policies, in Long Range Planning, Vol. 13, August 1980, S. 80-89
- Reuter, Joachim, F. (1979): Integrierte langfristige Unternehmensplanung, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg. 1979, Ergänzungsheft 1-79, S. 61-98
- Ronneberger, Franz (1981): Vorteile und Risiken der neuen Medien für die Struktur der demokratischen Gesellschaft und den Zusammenhalt der sozialen Gruppen, eine Literaturstudie im Auftrag des Bundesministers des Innern, Bonn 1981
- Rosenbloom, Richard, S./Kantrow, Alan, M. (1982): The nurturing of corporate research, in Harvard Business Review, Vol. 60, No. 1/January/February 1982, S. 115-123
- Roventa, Peter (1981): Portfolio-Analyse und strategisches Management / Ein Konzept zur strategischen Chancen und Risikohandhabung, zweite, durchgesehene Auflage, München 1981
- Roventa, Peter/Mauthe, Karl Dieter (1981): Offene Fragen zur Strategischen Analyse - Ein trilaterales Konzept, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 51. Jg., Heft 9/1981, S. 854-870
- Ruhland, Johannes (1983): Quantitative Modellierung auf der Ebene Strategischer Geschäftseinheiten, Eine Erweiterung der Portfolio-Analyse, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 53. Jg., No. 1/Januar 1983, S. 45-52
- Rühli, Edwin (1971): Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmungspolitik, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 1, Bern, 1971, 2. Auflage, Bern 1975
- Rühli, Edwin (1973): Unternehmensführung und Unternehmungspolitik, Bd. I, Bern und Stuttgart 1973
- Rühli, Edwin (1975): Der Harvard-Ansatz zu einer Führungslehre, in Die Unternehmung, 29. Jg., Nr. 2/1975, S. 89
- Rühli, Edwin (1977): Grundsätzliche Betrachtungen zu einem integrierten Führungsmodell, in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 29, Heft 11, 1977, S. 729 ff.
- Rühli, Edwin (1978): Unternehmensführung und Unternehmungspolitik, Band 2, Bern/Stuttgart 1978
- Rühli, Edwin (1981): Die Organisation der Unternehmensleitung, in Geist, Manfred, N. und Köhler, Richard (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981, S. 211 ff
- Rüschemeyer, Dietrich (1969): Interaktion (und soziale Beziehung), in Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1969, S. 479-487
- Saia, Maurice, A./Montebello, Michel (1980): Strategic Management in Western Europe, in: Glueck, William, F. (Hrsg.): Business Policy and Strategic Management, 3. Auflage, New York 1980, S. 339-347
- Sandig, Curt (1953): Die Führung des Betriebes - Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1953
- Schendel, Dan, E. und Hofer, Charles, W. (1979)(Hrsg.): Strategic Management, Boston 1979
- Scheuch, Fritz (1982): Dienstleistungsmarketing, München 1982
- Schilcher, Rudolf (1969): Technik, in Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1969, S. 1142-1145
- Schiller, Werner (1973): Der Einfluss der Technologie auf die Organisation industrieller Unternehmen, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 9, Bern und Stuttgart 1973
- Schmidt, Ralf-Bodo (1969): Wirtschaftslehre der Unternehmung, Grundlagen, Bd. 1, Stuttgart 1969
- Schmidt-Sudhoff, Ulrich (1967): Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden, 1967
- Schmitz, Paul (1981): Die Auswirkung der Informationstechnologie auf die Betriebsorganisation, in Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BfUP), Nr. 4/1981, S. 297-346

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Schmolders, Günter (1969): Sozialökonomische Verhaltensforschung, in Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1969, S. 1036-1037
- Schneider, Dieter, J.G. (1973): Unternehmungsziele und Unternehmungsk Kooperation, Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvariationen, Wiesbaden 1973
- Schneider, Dieter (1981): Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für das Hauptstudium), München 1981
- Schulz, A. (1970): Gedanken zu einer Informationsbetriebslehre, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40. Jg., 1970, S. 91-104
- Schweizerischer Bundesrat: siehe Bundesrat
- Schweizerischer Handels- und Industrie-Verein (1982): Vorort/Jahresbericht 1981/82, Zürich 1982
- Shirley, Robert, C.: Limiting the Scope of Strategy: A Decision Based Approach, in Academy of Management Review 1982, Vol. 7, No. 2, S. 262-268
- Siegmart, Hans/Menzl, Inge (1978): Kontrolle als Führungsaufgabe: Führen durch Kontrolle von Verhalten und Prozessen, Bern und Stuttgart 1978
- Silbermann, Alphons (1969): Massenkommunikation, in Bernsdorf, Willhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, 2. Auflage, Stuttgart 1969, S. 673-682
- Silverman, Barry, G. (1981): Project Appraisal Methodology R&D Benefit/Cost Assessment Tool, in Management Science, Vol. 27, No. 7, July 1981, S. 802-821
- Sommerlatte, Tom/Walsh, S. Ian (1983): Das strategische Management von Technologie, in Töpfer, Armin/Afheldt, Heik (Hrsg.): Praxis der strategischen Unternehmensplanung, Management und Marketing Band 5, Frankfurt a/M 1983, S. 298-321
- Staehe, Wolfgang, H. (1980): Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, München 1980
- Stalp, Hans-Günther (1978): Strategische Geschäftseinheiten?, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 48. Jg./1978, S. 919-924
- Stanfield, Gary, G. (1976): Technology and Organization Structure as Theoretical Categories, in Administrative Science Quarterly, Vol. 21, September 1976, S. 489-493
- Staudt, Erich (1981): Betriebswirtschaftliche Theoriebildung zwischen Verhaltenswissenschaften und Technik, in Ropohl, Günter (Hrsg.): Interdisziplinäre Technikforschung, Beiträge zur Bewertung und Steuerung der technischen Entwicklung, Berlin 1981, S. 111-122
- Staudt, Erich (1983): Innovationswiderstände: Ursachen und Lösungsstrategien, in management heute, 25. Jg., Heft 2/83, S. 5-8
- Steiner, Georg, A. (1971a): Top Management Planung, München 1971
- Steiner, Georg, A. (1971b): Business and Society, New York 1971
- Steinmann, Horst (1981) (Hrsg.): Planung und Kontrolle, Probleme der strategischen Unternehmensführung, München 1981
- Steinmann, Matthias, F. (1971): Massenmedien und Werbung, Freiburg i.Brsg. 1971
- Stelmaszyk, Wolfgang (1981): Führungsansätze. Eine vergleichende Darstellung der Entwicklung von Theorie und Forschung im deutschen und im anglo-amerikanischen Sprachraum, Bad Honnef, 1981
- Stevenson, Howard, H. (1980): Analyzing Corporate Strengths and Weaknesses, in Glueck, William F. (Hrsg.): Business Policy and Strategic Management, New York 1980, S. 186-195
- Szyperski, Norbert (1980): Strategisches Informationsmanagement im technologischen Wandel, Fragen zur Planung und Implementation von Informations- und Kommunikationssystemen, Reprint aus Angewandte Informatik 4/80, S. 141-148
- Szyperski, Norbert (1981): Geplante Antwort der Unternehmung auf den informations- und kommunikationstechnischen Wandel, in Frese, Erich/Schmitz, Paul/Szyperski, Norbert (Hrsg.): Organisation, Planung, Informationssysteme, Stuttgart 1981, S. 177-195
- Szyperski, Norbert/Winand, Udo (1978): Strategisches Portfolio-Management: Konzept und Instrumentarium, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf-Kontaktstudium) 30. Jg. 1978, S. 123-132

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Szyperski, Norbert/Winand, Udo (1979): Duale Organisation - Ein Konzept zur organisatorischen Integration der strategischen Geschäftsfeldplanung, in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Kontaktstudium), 31. Jg. 1979, S. 195-205
- Telekommunikationsbericht, Kommission für den Ausbau des technischen Kommunikationssystems (KtK), Bonn 1976
- Thomas, Dan, R.E. (1978): Strategy is different in service business, in Harvard Business Review, Vol. 56, No. 4/1978, S. 158-165
- Thomas, Philip S. (1980): Environmental Scanning - The State of the Art, in Long Range Planning, Vol. 13, February 1980, S. 20-28
- Thommen, Jean-Paul (1983): Die Lehre der Unternehmensführung, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 44, Bern und Stuttgart 1983
- Tilles, Seymour (1979): How to evaluate Corporate Strategy, in Mc Carthy, Daniel, J./Minichiello, Robert, J./Curran, Joseph, R. (Hrsg.): Business Policy and Strategy, Concepts and Readings, Homewood, Ill., 1979, S. 320-337
- Töpfer, Armin (1980): Computergestützte Unternehmensplanung: Zum Realisierungsgrad einer Systemkonzeption, in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 32. Jg., Heft 4/1980, S. 325-346
- Töpfer, Armin/Afhelddt, Heik (1983) (Hrsg.): Praxis der strategischen Unternehmensplanung, Frankfurt a/M 1983
- Trux, Walter und Kirsch, Werner (1981): Konzeptuelle Gesamtsicht und Frühaufklärung als zentrale Probleme des strategischen Managements, in Roventa, Peter (1981): Portfolio-Analyse und strategisches Management, 2. Aufl., München 1981, Seiten XIX - XXXIII
- Tuchtfeldt, Egon (1983): Konjunktur-, Wachstums- und Strukturpolitik. Unterschiede und Zusammenhänge, in Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 12. Jg., Heft 3, März 1983, S. 128-134
- Ulrich, Hans (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Überarbeitete Auflage, Bern 1970
- Ulrich, Hans (1978): Unternehmenspolitik, Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmensführung, Bd. 6, Bern, Stuttgart 1978
- Ulrich, Hans (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in Geist, Manfred N. und Köhler, Richard (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981
- van Cauwenbergh, Andre und Cool, Karel (1982): Strategic Management in a New Framework in Strategic Management Journal, Vol. 3, No. 3, July-September 1982, S. 245-264
- von Bülow, Andreas (1982): Technologiepolitik im wirtschaftlichen Wandel, in IBM Nachrichten, 32. Jg., Heft 260, Juli 1982, S. 7-11
- Vorort: siehe Schweizerischer Handels- und Industrie-Verein
- Wacker, W.H. (1971): Betriebswirtschaftliche Informationstheorie (Grundlagen des Informationssystems), Opladen 1971
- Ward, Peter E. (1981): Planning for Technological Innovation - Developing the Necessary Nerve, in Long Range Planning, Vol. 14, No. 2, April 1981, S. 59-71
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.O. (1971): Menschliche Kommunikation (Formen, Störungen, Paradoxien), Bern 1971
- Wehrli, Hans-Peter (1981): Marketing - Zürcher Ansatz, Schriftenreihe IfbF Universität Zürich, Bd. 38, Bern 1981
- Weilenmann, Paul/Nüsseler, Anton (1977): Planungsrechnung in der Unternehmung, Zürich 1977
- Welge, Martin, K. (1976): Synergie, in Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.) (1976): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Bd. 3, Stuttgart 1976, Sp. 3800-3810
- Wild, Jürgen (1981): Grundlagen der Unternehmensplanung, 3. Auflage, Opladen 1981
- Willener, Alfred (1982): Notre bain quotidien / Les Medias en Suisse; livre, presse, ciné, radio, télé, Lausanne 1982

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Winkelhage, Friedrich/Marock, Jürgen/Gregor, Katharina (1980): Forschungsmanagement, in Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 719-729
- Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg.) (1963): Duden - Etymologie, Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache, Band 7, Mannheim 1963
- Witte, E. (1972): Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972
- Wittek, Burkhard, F. (1980): Strategische Unternehmungsführung bei Diversifikation, Berlin, New York 1980
- Wittmann, W. (1959): Unternehmung und unvollkommene Information, Köln Opladen 1959
- Wöhe, Günter (1981): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 14. überarb. Auflage, München 1981
- Zahn, Erich (1979): Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmungsentwicklung (Grundlagen zu einer Theorie der Unternehmungsplanung), Berlin 1979
- Zahn, Erich (1981): Technology Assessment, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 51. Jg., Nr. 8/August 1981, S. 798-804
- Ziebart, Erwin (1980): Sind wir technisch ausgereizt? in Technik und Gesellschaft: Fortschritt für den Menschen? Hrsg.: IBM Deutschland 1980, S. 44-54

LEBENS LAUF

Geboren am 9. März 1946 in Schaffhausen

- | | |
|-----------|---|
| 1953-1962 | Primar- und Sekundarschule in Löhningen (SH),
resp. Beringen (SH) |
| 1962-1966 | Lehre als Buchdrucker in Schaffhausen |
| 1966-1968 | Militärdienst |
| 1969-1971 | Berufstätigkeit und Besuch einer Abendhandelsschule |
| 1972-1975 | Kantonale Maturitätsschule für Erwachsene in Zürich
(Matur Typ B)
Daneben Tätigkeit in Planungsfunktionen in der
Verlagsbranche |
| 1975-1978 | Studium der Betriebswirtschaft an der Universität
Zürich. Lizentiatsabschluss in Richtung Betriebswirt-
schaft und Informatik |
| 1979-1983 | Doktorandenstudium an der Universität Zürich. Halb-
tagsstelle als Assistent am Institut für betriebs-
wirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich
Daneben Planungstätigkeit und Projektleitung in der
Verlagsbranche |
| 25.5.1983 | Promotion zum Doktor der Wirtschaftswissenschaft |

